





نظام إدارة الموارد البشرية
(دليل تدريبي وتطبيقي للشركات)

منظمة العمل الدولية
نظام ادارة الموارد البشرية - دليل تدريبى وتطبيقى للشركات
القاهرة، منظمة العمل الدولية
ISBN 978-92-2-631141-1 (طباعة)
978-92-2-631142-8 (إلكتروني)
متوفر ايضاً باللغة الإنجليزية
Human Resources Management System An applied and training guide for companies
ISBN 978-92-2-128561-8 (print)
978-92-2-128562-5 (web pdf)

ويمكن الحصول على منشورات مكتب العمل الدولي وعلى المنتجات الرقمية الصادرة عنه، عن طريق المكتبات الكبرى أو منصات التوزيع الرقمية، أو طلبها مباشرة من: ilo@turpin-distribution.com
وللاطلاع على مزيد من المعلومات، زوروا موقعنا الإلكتروني على العنوان: www.ilo.org/publns
أو اتصلوا بالعنوان: ilopubs@ilo.org

طبع في (جمهورية مصر العربية).







تعزيز حقوق العمال والقدرة التنافسية
في الصناعات التصديرية المصرية

نظام إدارة الموارد البشرية
(دليل تدريبي وتطبيقي للشركات)

2016



تمهيد

تعد منظمة العمل الدولية إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة والتى أنشأت عام ١٩١٩، بتركيبتها الثلاثية الفريدة. فهى تضم متمثلين عن الحكومة، ومنظمات أصحاب الأعمال والعمال لكل من الدول الأعضاء في المنظمة والبالغ عددها ١٨٧ دولة. وتهدف منظمة العمل الدولية إلى وضع معايير وسياسات العمل لإعلاء مبدأ العمل اللائق حول العالم.

ومنذ نشأتها، ومن ضمن منظومة معايير حقوق العمل التى وضعتها منظمة العمل الدولية، فقد أقرت مجموعة المبادئ والحقوق الاساسية في العمل والتي تتضمن حرية التنظيم النقابي والإعتراف بحق المفاوضات الجماعية، والتخلص من كل أشكال العمل الجبرى أو القسري، والقضاء الفعلى على كافة اشكال عمل الاطفال. وكذلك أيضًا القضاء على التمييز الخاص بالاستخدام والمهنة. وقد أصدرت المنظمة التوصية R١٩٥ "تنمية الموارد البشرية"، ٢٠٠٤ (رقم ١٩٥)، والتى أقرت أن التعليم والتدريب والمشاركة الفعالة فى التعليم مدى الحياة ينمى احتياجات الأفراد، والمؤسسات والمجتمع بشكل عام. خاصة فى أوقات التحديات وذلك لضمان الوصول إلى العمالة الكاملة، والقضاء على الفقر، والاندماج الاجتماعي، واستقرار النمو الاقتصادى العالمى.

ومن هنا، جاء هذا الدليل كمساهمة من مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة لتسليط الضوء على أهمية تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية فى مكان العمل، لتحسين ظروف العمل، والحفاظ على حقوق العمال ومحاربة تحديات العمل مثل ارتفاع معدلات دوران العمال. والدليل أيضًا يسلط الضوء على نموذج إدارة الموارد البشرية الفعال لتطبيق مهام الموارد البشرية. وهو يشجع أيضًا على الإمتثال مع قانون العمل المصرى.

وإنى انتهز هذه الفرصة لأشكر فريق عمل مشروع تعزيز حقوق العمال والقدرة التنافسية في الصناعات التصديرية المصرية لجهودهم في إعداد هذا الدليل. آملاً أن يساهم هذا الجهد في رفع وعي الإدارة والعمال بأهمية الموارد البشرية بما يساهم في تحسين مستويات الانتاجية وضمان ظروف وبيئة عمل آمنة.

بيتر فان غوى
مدير الفريق الفني للعمل اللائق لدول شمال افريقيا
ومدير مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة

قائمة المحتويات

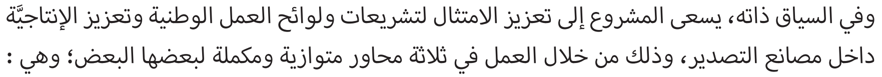
نبذة عن المشروع



يُسْهم هذا المشروع في تعزيز العمل اللائق في مصر، وذلك من خلال تحسين التوافق مع المبادئ والحقوق الأساسيَّة في العمل، وتعزيز التعاون بين العمَّال وأصحاب الأعمال؛ وكذلك تحقيق مستويات إنتاجية أعلى في قطاعات التصدير.

ومن ثَمَّ، يركز على تحسين النتائج بالنسبة لكلٍّ من أصحاب الأعمال والعمال في قطاعات التصدير المصرية كثيفة العمالة: مثل الملابس الجاهزة، والمنسوجات، والصناعات الغذائيَّة، والتي تمثل مصدرًا مُهمًّا للتشغيل ونمو الاقتصاد المِصْريّ.

وفي السياق ذاته، يسعى المشروع إلى تعزيز الامتثال لتشريعات ولوائح العمل الوطنية وتعزيز الإنتاجيَّة داخل مصانع التصدير، وذلك من خلال العمل في ثلاثة محاور متوازية ومكملة لبعضها البعض؛ وهي :



١. بناء قدرات إدارة تفتيش العمل.
٢. مساندة أصحاب الأعمال وممثِّليهم من أجل تحسين الامتثال لمعايير العمل والإنتاجيَّة.
٣. بناء نُظُم للحوار الاجتماعيّ وتمثيل العمال داخل المؤسسة.

والمنظمات عادة تحقق الميزة التنافسيُّة من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وفي هذا الصدد، فإن مورد رأس المال البشري هو الذي يمكنه الوفاء بمثل هذه الشروط بشكل مميز ويحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستمرة، ورفع مستوى العمالة في القطاعات المختلفة عن طريق تعزيز فرص العمل اللائق في هذه القطاعات. إن إدارة الموارد البشرية تُعد اليوم من أهم الوظائف الإداريَّة في أيَّة مُنشَأة، وهي الآن لا تقل أهميةً عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية؛ وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجيَّة للمنشأة. ولقد اتَّسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة؛ يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئُون إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

وبناءً على كل ما تقدم، توصي هذه الوحده بمحاولة تطبيق وظائف إدارة الموارد البَشَريَّة في منظمات الأعمال المصرية لكي تحقق ميزة تنافسية. وفي هذه الوحدة سوف نستعرض التطبيقات العمليَّة لإدارة الموارد البَشَريَّة كالتالي:

١. كيفيَّة تطبيق التحليل الوظيفي لاستخراج بطاقات الوصف الوظيفي.
٢. إدارة الأداء وأهمِّيته وطرق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي.
٣. كيفيَّة الاحتفاظ بالكوادر البَشَريَّة، وكيفيَّة قياس الرضا الوظيفي.
٤. كيفيَّة إعداد تحليل الاحتياجات التَّدريبيَّة وإعداد وتنفيذ وتقييم الخطه التَّدريبيَّة.
٥. تدريب المُدرِّبين.
٦. لوائح الاختيار والتعيين.
٧. الاتِّصال الجيد بين المستويات الإداريَّة الثلاثة وحل النزاعات والمشكلات.

التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي

يُعدُّ التوصيف الوظيفي أحد أهم الأدوات الإداريّة التي تُؤسّس عليها الشركات في أنظمة الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والأجور والتدريب وغيرها. كما تظهر أهمية التوصيف الوظيفي في تحديد المسئوليات والمهام الموكلة لكل شاغل وظيفة، وهو ما يعني وجود ضرورة قانونية لهذه الأداة. ولكي نبدأ تصميم الوصف الوظيفي، فيجب أولًا أن نقوم بعمليّة التحليل الوظيفي، وكلما أُنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق، أدى ذلك إلى سهولة إجراء عملية تقويم الوظائف بمصداقية يُعتمد عليها، وعمليّة التحليل الوظيفي تتم كالتالي:

التحليل الوظيفي Job Analysis

التحليل الوظيفي هوعملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى – والمُتطلّبات الأساسية وقدرات الموظفين لشَغْلها – وإن النتائج المباشرة لهذا التحليل تتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة job description يوضّح بها الواجبات والمسئوليات، كما يبيّن ما يفعله شاغل الوظيفة وكيفية عمله وسبب القيام به. وأيضًا معرفة المواصفات الوظيفيّة Job Specification، وهي عبارة عن قائمة توضح فيها المعارف والاتّجاهات والمهارات، والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة المطلوبة لأداء العمل بفاعلية، وهي تمثل الجانب الإنساني – وهي تحدد الفرد المثالي من النواحي: البدنية والعقلية والشخصية والاجتماعيّة.

عملية تجميع وتحليل البيانات المتوافرة عن العمل من خـلال :

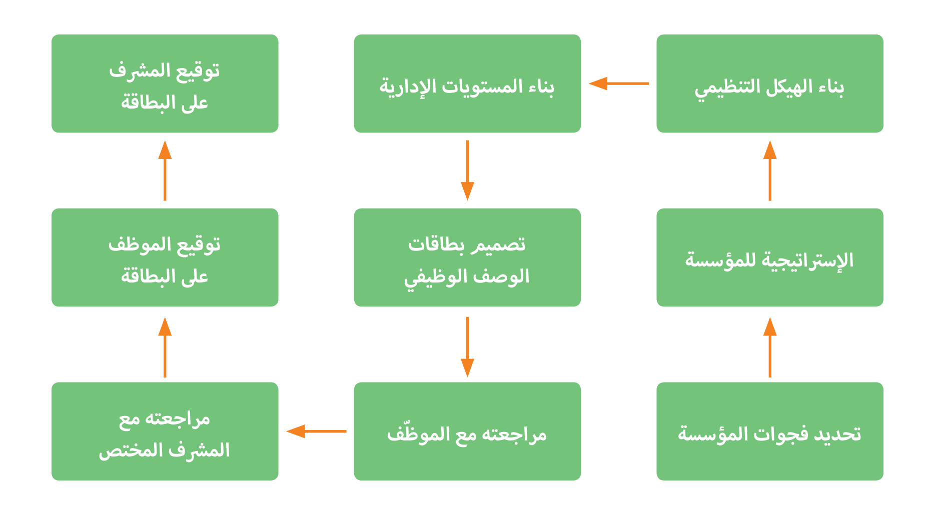
- الأنشطة والمهام والسلطات والمسئوليات الخاصة بها – والمعدات والأدوات المستخدمة في أدائها – وظروف العمل؛ وذلك بهدف تحديد مستـوى المهارة.
- والخبرة والمؤهل والمواصفات الشخصية الأخرى اللازم توافرها فيمن يشغلها.
- تخطيط إعداد الكوادر.

استخدامات التحليل الوظيفيّ:

- التوظيف والاختيار.
- التدريب والتطوير وتقييم احتياجات التدريب.
- تخطيط احتياجات العِمَالة.
- تقييم أداء العاملين.
- تحديد الأجور والرَّواتب.

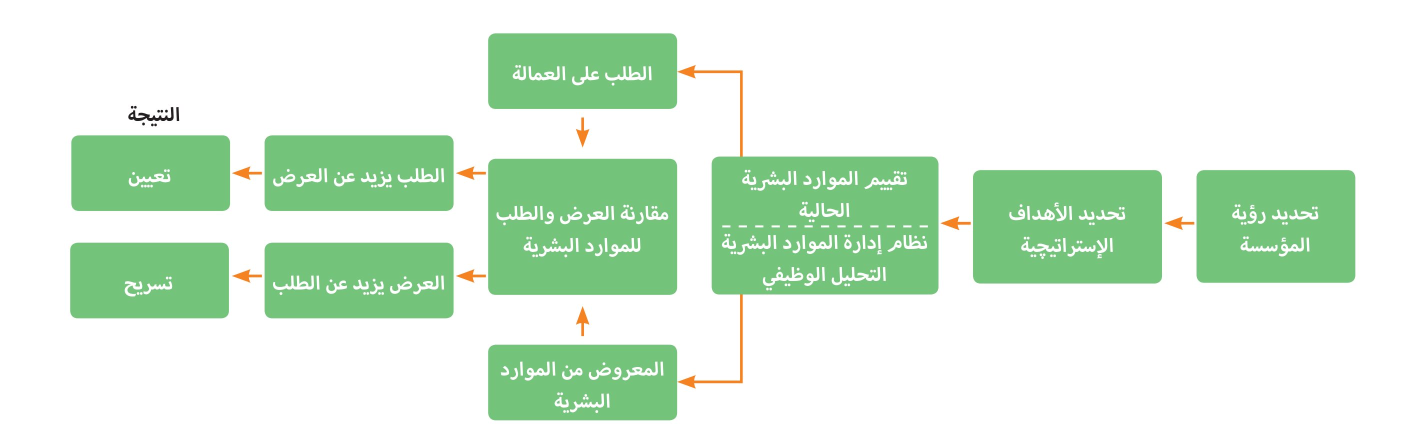
خطوات عمل التحليل الوظيفي:

مراحل إعداد بطاقات الوصف الوظيفي



١. تحليل الفجوات الحاليَّة للمؤسسة وذلك من خلال استبيان يجيب عليه كل العاملين بالمؤسسة.
٢. دراسة جيدة للخطة الاستراتيـجيَّة للمؤسسة (الرؤية والمهام والأهداف) لتحديد اتِّجاه المؤسسة؛ وكذلك متطلبات المرحلة القادمة خاصة فيما يتعلق بكوادر المؤسسة الحالية والمستقبلية.
٣. مراجعه الهيكل التنظيمي Organization Chart والوظائف، والتأكد من أن الهيكل سوف يحقق الاستراتيـجيَّة المرجوَّة من خلال الوظائف المطروحة ومعرفة طبيعة عمل كل وظيفة في المؤسسة. كذلك تحديد المستويات الوظيفية للمؤسسة ككل حتى يتسنى تحديد المسئوليات.
٤. تحديد الإحصائيِّين (غالبًا يكون إحصائي موارد بَشَريَّة بالتعاون مع المشرف المباشر للموظف) القائمين بعمليَّة التحليل وتوصيف الوظائف، تحديد الإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ، تحديد المدة الزمنية المطلوبة للدراسة وعدد الأفراد المطلوبين للقيام بالدراسة، وتحديد المجموعات العامة للوظائف والمجموعات الفرعيَّة .
٥. اختيار طرق تحليل الوظائف في هذه المرحلة يتم اختيار طريقة أسلوب جمع البيانات، ومصادر المعلومات من (شاغل الوظيفة، الرئيس المباشر...)، وأساليب جمع البيانات ثلاثة:
   - **أسلوب الاستقصاءات (الاستبيانات) Questionnaire**
   - **المقابلة الشخصية Interview**
   - **الملاحظة Observation**

ويُفضل هنا الجمع بين أكثر من طريقة على الأقل في القيام بعملية التحليل الوظيفي؛ مثل طريقة الاستبيان والمقابلة.
٦. شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
٧. مرحلة جمع وتحليل البيانات والمعلومات. في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات عن الوظائف عن طريق العديد من المصادر؛ أهمها الآتي : العاملون أنفسهم الذين يشغلون الوظائف (توضيح الواجبات والمسئوليات المتعلقة بوظائفهم)، رؤساء الأقسام المختلفة الذين يشرفون مباشرة على الوظائف، حيث يطلب منهم تقديم آرائهم ومعلوماتهم عن الوظائف التي سيتم تحليلها.
٨. يتطلب جمع البيانات تصميم النماذج (كما هو موضح أدناه) وإعداد السجلات التي توضح مختلف الخطوات التنفيذية لتحليل الوظائف؛ بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل، تأتي خطوة تحليل تلك البيانات ومراجعتها وإزالة التضارب واللبس بينها، ثم يتم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعيًّا بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف، ومستوى صعوبتها والمسئوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه.
٩. مرحلة إعداد بطاقات الوصف الوظيفي: تهدف هذه المرحلة إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها، وتقوم إدارة الموارد البشرية مع المشرف المباشر بمراجعة البيانات والمعلومات وتحديثها باستمرار، ويوضح الشكل التالي نموذجًا لبطاقة تحليل الوظيفة.



Job Analysis Questionnaire

Purpose and instructions

Dear Colleagues,

The purpose of the questionnaire is to obtain current information on your job based on a review of job duties and responsibilities.

We need your help to get an accurate description of your job. We are asking you to complete this questionnaire that asks for information about your job duties. The questionnaire does not ask about your job performance; only what your job requires you to do.

Your supervisor and manager will also be asked about your job, but they will not be allowed to change your answers. We appreciate your active participation in this important study. If you have questions, please feel free to ask your supervisor or division administrator.

Please return this questionnaire to your supervisor.

استبيان تحليل وظيفي

الأغراض والتعليمات

السادة العاملون،،

نحن بصدد عمل إجراء تنظيمي لجمع وتحليل المعلومات الوظيفية، ولكي يتسنَّى لنا القيام بهذه المهمة يجب أن نقوم بتحليل المعلومات التي تخص الوظيفة، بمراجعة المهام والمسئوليات الوظيفية لكل وظيفة من خلال هذا الاستبيان.

برجاء المساعدة في وصف دقيق للوظيفة الخاصة بك، برجاء استكمال هذا الاستبيان، الذي يتطلب معلومات خاصة عن الواجبات والمهام الوظيفية لوظيفتك، مع العلم بأن هذا الاستبيان لا يسأل عن مستوى أدائك الوظيفي بل عن متطلبات وظيفتك التي تقوم بها.
سوف يتم سؤال المدير والمشرف المختص بك عن طبيعة وظيفتك، وغير مسموح لهم بأن يغيروا إجابتك.

مع خالص تقديرنا لمساهمتك في هذه الدراسة، وفي حالة الاستفسار برجاء سؤال مشرفك المختص بك.

برجاء رد الاستبيان للمشرف الخاص بك.

IDENTIFICATION بطـاقة تـعريف

Your Name:..الإسم:

Department:.. القسم: Division:..القطاع:

Your Job Title:..اللقب الوظيفي: Employee ID:...................................رقم تعريف الموظف:

Reporting to:.. تحـت إشـراف:

How long have you been in your current position: months...................... years.......................

مــاهي المـــدة التي قـضيتـهـا في هـذه الــوظـيـفـة: شــهــر: .... سـنـة: ....

Number of Employees in Department:..

ما عدد الموظفين بالقسم الذي يخصك:..

Supervisor's Title:.. Supervisor's Name:...

اللـقب الوظيفـي للمشـرف:... اسـم المشـرف المسئول:..

POSITION SUMMARY مُلخّص الوظيفة

What is the primary purpose of this job? Answer in the space provided. It may be easier to answer this question after completion of the questionnaire.

....
....
....
....

ما الأهداف الرئيسة لوظيفتك؟ برجاء الإجابة أدناه، من المفضل الإجابة عن هذا السؤال بعد استكمال هذا الاستبيان.

....
....
....
....

RESPONSIBILITIES / DUTIES الواجبات / المسئوليات

- Describe specific job responsibilities/duties, listing the most important first.
- Use a separate statement for each responsibility.
- Most positions can be described in 6-8 major responsibility areas.
- Combine minor or occasional duties in one last statement.
- Each statement should be brief and concise, beginning with an action verb.

- برجاء وصف المهام والمسئوليات الوظيفية، اذكر الأكثر أهمية أولًا ثم يليه الأقل أهمية.
- برجاء استخدام جملة منفصلة لكل مهمة وظيفية.
- من الممكن أن يتم وصف كل وظيفة في قرابة من ٦- ٨ مسئوليات لكل تخصص.
- اذكر الوظائف البسيطة في آخر جملة من هذا الوصف.
- كل جملة يجب أن تكون واضحة.

LIST MOST IMPORTANT DUTIES FIRST برجاء صياغة الواجبات الوظيفية الأكثر أهمية
1
2
3
4
5
6
Perform other job-related duties as assigned.

EDUCATION التــعليم

General Education & Experience

التعليم العام والخبرة

Education-check the box that best indicates the minimum training/education requirements of this job. (Not necessarily your education, but the requirements for the job).

برجاء وضع علامة (√) على المتطلبات الدنيا من التدريب والتعليم المطلوب للوظيفة الخاصة بك. (ليس من الضروري أن يكون ذلك متعلقًا بتعليمك أنت؛ ولكن المطلوب لهذه الوظيفة).

EDUCATION			التــعليم
☐ High school diploma	☐ دبلوم تعليم عالٍ	☐ Master's degree	☐ درجة ماجستير
☐ Vocational/technical/Business school	☐ تعليم مهني/ فني/ تجاري	☐ Doctorate degree	☐ درجة دكتوراه
☐ Some college or associate's (2 year) degree	☐ معهد فوق المتوسط (سنتان)	☐ Other	☐ أخرى
☐ Bachelor's degree	☐ بكالريوس أو ليسانس		

EXPERIENCE الخِبْرة

Type of experience needed: Please indicate the specific job experience needed. Be sure that the experience stated is what is actually required by the job, not what is preferred.

برجاء ذكر الخبرة المطلوبة لأداء هذه الوظيفة وليس خبرتك أنت.

....

....

....

Check the box which best indicates the minimum amount of experience described above. (Not necessarily your years of experience, but the requirements for the job.)

برجاء وضع علامة (√) على الحد الأدنى من الخبرة المذكورة أعلاه، وليس من الضروري أن تكون عدد سنوات خبرتك، ولكن عدد السنوات المطلوبة لأداء الوظيفة.

☐ Less than 6 months	☐ أقل من ٦ أشهر
☐ 6 months but less than 1 year	☐ من ٦ أشهر إلى سنة
☐ 1 year but less than 3 years	☐ من سنه إلى ٣ سنوات
☐ 3 but less than 5	☐ من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات
☐ 5 but less than 7	☐ من ٥ سنوات إلى ٧ سنوات
☐ 7 years plus	☐ من ٧ سنوات فأكثر

Do you supervise, provide leadership or coordinate the work of other employees on a permanent basis? If yes, then list the position title(S) and number of employees you supervise, direct or lead.

هل تقوم بالإشراف أو القيادة أو التنسيق لبعض الموظفين بشكل أساسيّ؟ إذا كانت الإجابة نعم برجاء ذكر الوظائف التي تقوم بالإشراف عليها، وعدد الموظفين الذين تشرف عليهم.

☐ Yes ☐ نعم
☐ No ☐ لا

....
....
....

PROBLEM SOLVING حَـلُّ المشكلات

How accessible is the information required to solve these problems?

Information Accessibility Key:

( ) Easy to obtain,
( ) Generally available but some investigation necessary
( ) Difficult to obtain and usually incomplete
( ) Vague or unavailable

ما المعلومات المطلوبة لحل هذه المُشْكلات؟

مفتاح الحصول على المعلومات:

( ) من السهل الحصول عليها.
( ) متاحة بصفة عامة ولكن تحتاج إلى بعض التحريات.
( ) من الصعب الحصول عليها وفي الغالب غير كاملة.
( ) غامضة أو غير متاحة.

....
....
....

DECISION MAKING اتِّخاذ القرارات

Are you allowed to make decisions that would commit the division, department, or unit to spend a substantial amount? of money or other resources? ☐ Yes ☐ No If yes, give examples of range of authorized spending:

هل مسموح لك بأن تتخذ قرارًا يخص القسم أو الوحدة الخاصة بك بإنفاق مبالغ معينة من المال؟
☐ نعم ☐ لا ، إذا كانت الإجابة نعم برجاء إعطاء مثال عن مقدار الإنفاق المسموح به:

....
....
....

Do you serve as a specialist advisor to management with business decisions, which may significantly -wide or departmental operations or policies and procedures? If yes, explain:

هل تقوم بالعمل كمستشار إخصائي للإدارة مسئول عن قرارات خاصة بالعمل، ومن الممكن أن تكون مؤثرة على العمليات واللوائح والإجراءات الخاصة بالمؤسَّسة؟ إذا كانت الإجابة نعم يُرجَى الشرح:

....
....
....

BUDGET ADMINSTRATION إدارة المـيزانيَّة

Are you responsible for developing, monitoring or administering an income and/or expense budget in your Department? Check the appropriate responses below to indicate the budget related responsibilities.

هل أنت مسئول عن تطوير ومراقبة وإدارة الإيرادات والمصروفات في إدارتك؟ برجاء اختيار الإجابة المناسبة أدناه والإشارة إلى مسئولياتك الخاصة بالميزانية.

	Expenses المصروفات	Income الإيرادات
No responsibility for developing or administering a budget لا توجد مسئولية لتطوير أو إدارة الميزانية		
Gathers facts and figures used to develop a budget مسئول عن جمع بعض الحقائق والأرقام التي تُستخدم في الميزانية		
Processes transactions إجراءات العمليات		
Tracks and reconciles budget activity مراقبة أنشطة الميزانية		
Analyzes variances and prepares status reports تحليل الاختلافات وعمل تقارير		
Provides forecasts and projections used to develop a budget منح بعض التنبؤات والافتراضات التي تُستخدم في تنفيذ الميزانية		
Develops and administers a budget تطوير وإدارة الميزانية		

SUPERVISORY SKILLS المهارات الإشرافيَّة

List the title(s) of employee(s) whom you directly supervise:

برجاء ذكر ألقاب الموظفين الذين يتم الإشراف عليهم مباشرة:

Title اللقب الوظيفي	Grade/Level الدرجة/المستوى	Number of Positions عدد الوظائف

Mark true (√) or false (×):

1	Do you activate and follow up supervisory methods plans?	( )
2	Do you participate in designing and implementing supervisory plans?	( )
3	Do you follow up work needs?	( )
4	Do you follow up implementation procedures to achieve agreed objectives and write down observations and recommendations?	( )
5	Do you engage in electing to attend supervisory methods according to training needs?	( )
6	you encourage some distinguished workers to do supervisory methods?	( )
7	Do you encourage workers to join higher studies, courses and different supervisory methods?	( )
8	Do you coordinate with related agencies to participate in professional and performance development?	( )
9	Do you maintain to deliver practical experiences that improve learning quality and raise workers` level?	( )
10	Do you encourage and motivate workers to labor precision and productivity?	( )

ضع علامة صح(√) أو خطأ (×) أمام الأسئلة التالية :

١	هل تقوم بتفعيل خطط الأساليب الإشرافية ومتابعتها ؟	( )
٢	هل تشارك في إعداد وتنفيذ الأساليب الإشرافية ؟	( )
٣	هل تتابع احتياجات العمل ؟	( )
٤	هل تتابع الإجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف المتفق عليها وتدوين الملاحظات والتوصيات ؟	( )
٥	هل تشارك في الترشيح لحضور الأساليب الإشرافية وفق الاحتياجات التَّدريبيَّة ؟	( )
٦	هل تحثُّ العاملين المتميزين على تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية ؟	( )
٧	هل تشجع العاملين وتحثُّهم على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا والدورات التَّدريبيَّة والأساليب الإشرافية المختلفة ؟	( )
٨	هل تنسِّق مع الجهات ذات العلاقة للمشاركة في برامج التنمية المهنية وتطوير الأداء؟	( )
٩	هل تحرص على تقديم الخبرات العمليَّة التي تحسِّن من نوعية التعلُّم وتعمل على رفع مستوى العاملين ؟	( )
١٠	هل تقوم بتشجيع وتحفيز العاملين على دقة العمل والإنتاجيَّة ؟	( )

الوصف الوظيفي Job Description

بعد إجراء التحليل الوظيفي، يتم تفريغ البيانات التي تم جمعها من العاملين ووضعها في نموذج يُسمى "بطاقة الوصف الوظيفي"، وهوعبارة عن كتابة وصف كامل للمَهمَّات والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة؛ وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المُخوَّلة وكذلك لمن يرفع تقاريره، ويتضمن

١. قسم خاص بطبيعة العمل Job Description
   يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.
٢. قسم خاص بمواصفات الوظيفة شاغل الوظيفة Job Specification
   وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.

أهمية الوصف الوظيفي

- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف، ومقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المفروض القيام به، من خلال المهام والمسئوليات المذكورة بالوصف الوظيفي.
- يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع العاملين.
- يتم الرجوع إليه في حالة تصميم البرامج التَّدريبيَّة الخاصة بالعاملين.
- يتم الرجوع إليه عندعملية التوظيف والاختيار لمعرفة المسئوليات والمواصفات الوظيفية المطلوبة.

محتويات بطاقة الوصف الوظيفي

المجموعة الأولى

بطاقة التعريف وتشمل البيانات الأساسية عن الوظيفة وهي التي تميزها عن الوظائف الأخرى، وتشمل

- مسمى الوظيفة
- رقم الوظيفة
- الوحدة الإدارية

البيانات المتعلقة بالعلاقات الإدارية الرأسية Reporting Relationship كما تظهر على هيكل التنظيم الإداري للشركة، وتشمل

- مسئول تجاه
- المسئولون تجاهه

المجموعة الثانية

المهام والواجبات التفصيلية للوظيفة، وتشمل

- هدف الوظيفة
- المهام الرئيسة
- المهام الإضافية

المجموعة الثالثة

تشمل البيانات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية والمهام والمسئوليات الاستثنائية والمشتركة للوظيفة، وتشمل

- نطاق الصلاحيات
- العلاقات الوظيفية
- المهام الخاصة اللجان وفرَق العمل

المجموعة الرابعة

المؤهلات العلمية والمهارات والخبرات اللازمة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة، وتشمل

- الدراسة
- التدريب
- الخبرة
- المهارات
- اللغات

المجموعة الخامسة

البيانات اللازمة عمّن أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها وتاريخ اعتمادها.

معايير أخرى :

- حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة
- حدود مسئولية الوظيفة
- تحديد حجم الاستثمار والإيرادات والنفقات + عدد العاملين تحت إشرافه
- ظروف العمل
- معايير تقييم ومؤشرات الأداء باستخدام (SMART specific, measurable, attainable, realistic and timely) (محدد، يمكن قياسه، يمكن تحقيقه، حقيقيّ، في الوقت المحدد)
- الكفاءات المطلوبة

نموذج وصف وظيفيّ لمدير عام

مدير الموارد البشرية

رقم التعديل وتاريخ الإصدار: تعديل رقم (.....) يوليو ٢٠١٥م

قطاع:

إدارة: الموارد البشرية

صناعة:

مسئول أمام: المدير العام

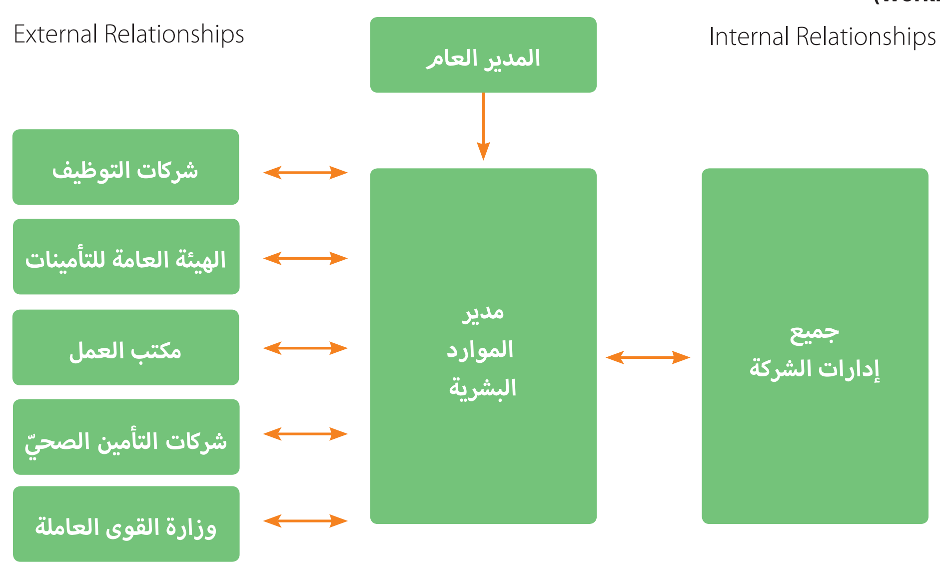
محل الوظيفة: القاهرة - مصر

مسئول فنيًّا أمام:

الغرض العام للوظيفة

يتولى مدير الموارد البشرية تخطيط وصياغة سياسات الموارد البشرية التي تشمل التوظيف، درجات الرواتب، الأجور، الحوافز والمزايا، الترقيات، تقييم الأداء، التدريب، وخدمات الموظفين طبقًا لأهداف الشركة والقواعد التنظيمية الحكومية وتشريعات العمالة، ويتأكد من تبليغها السليم لموظفي الشركة وتفعيلها وإدارتها.

تدفق الأعمال:(Workflow)



المهام الرئيسة:

١. وضع وتنفيذ أهداف وسياسات وإجراءات تشغيل قصيرة وطويلة الأجَل للإدارة.
٢. تحديد المتطلبات القانونية ولوائح الإخطار الحكومية التي من شأنها التأثير على وظائف الموارد البشرية والعلاقات العامة، وضمان مطابقة السياسات والإجراءات والإخطارات.
٣. العمل كحلقة اتصال بين الإدارة العليا والعاملين من خلال التعامل مع الأسئلة والمساعدة في حل المُشْكلات المتعلقة بالعمل.
٤. تطوير وتطبيق ومراقبة كل إجراءات شئون العاملين المطلوبة فيما يتعلق بشروط التوظيف؛ وذلك للتأكيد على التزام الشركة بالإجراءات القانونيَّة والتحكيم في النزاعات، وإدارة الإجراءات التأديبيَّة.

٥. الإشراف على التوظيف الدوري وقيادة التوجيه للموظفين الجدد؛ لضمان اكتمال الوعي لدى الموظفين بالوصف الوظيفي لأعمالهم والمسار الوظيفي والسياسات والإجراءات والأهداف الوظيفية، وتبنِّي اتِّجاه إيجابي تجاه أهداف المؤسسة.
٦. التعرُّف على احتياجات الشركة من العاملين وتطوير السياسات والإجراءات التي تضمن توفير الأعداد والتخصصات المطلوبة، وتعيينها في حدود الميزانية المتفق عليها والعمل وَفْقًا للخطط الاستراتيـجيَّة للشركة.
٧. الاجتماع مع مديري الإدارات لتحديد مواصفات الوظائف ومهام الوظائف ومؤهلات الوظائف ومهاراتها؛ بالإضافة إلى توقعات الأداء.
٨. إصدار التوصيات بالهيكل التنظيمي ومعدلات التوظيف والحفاظ على ذلك لتحقيق أهداف الشركة.
٩. وضع الوصف الوظيفي لجميع الوظائف بالشركة والتأكد من تسلُّم والتزام العاملين كافة بالوصف الوظيفي الخاص بهم.
١٠. القيام بمهام التوظيف للوظائف الشاغرة والعمل على خفض معدل دوران العمالة.
١١. تعيين ومقابلة واختبار واختيار الموظفين المقبلين على الوظائف التي تحتاجها أو تعلن عنها الشركة.
١٢. تزويد الموظفين بالمعلومات عن السياسات والمهام الوظيفية وظروف العمل والأجور وفرص الترقي ومزايا الموظفين.
١٣. إدارة إجراءات التأمينات الاجتماعيّة وبرامج المزايا للعاملين؛ مثل التأمين على الحياة والصحة والأسنان والتأمين ضد العجز وخطط المعاش والإجازات والإجازات المرضية وإجازات الغياب ومساعدة الموظفين.
١٤. اقتراح الإجراءات التصحيحية لهيكل الرواتب والمكافأت لخلق الروح التنافسية العادلة بين العاملين لتحسين الأداء العام وسير العمل بصورة أفضل.
١٥. إدارة برنامج هيكلة الرواتب لضمان الالتزام والإنصاف داخل الشركة.
١٦. المشاركة والدعم في إجراء دراسات مسح رواتب معينة بالسوق لضمان تنافسية الأجور داخل مجال عمل المؤسسة.
١٧. تطوير الموظفين مهنيًّا مما يتناسب مع استراتيـجيَّة الشركة؛ آخذًا في الاعتبار إتاحة الفرص للعاملين الأكْفَاء في الترقي الأفقيّ والرأسيّ.
١٨. إجراء دراسات تحليل احتياجات التدريب والاجتماع مع مديري ورؤساء الإدارات الأخرى لتحديد احتياجات التدريب.
١٩. وضع الخطط التَّدريبيَّة للعاملين ومتابعة تنفيذها لتنمية المهارات العملية والإدارية لجميع العاملين، وَفْقًا للميزانية المقترحة من الإدارة العليا، مع مراعاه الزيادة في العائد على الاستثمار في هذه الخطط التَّدريبيَّة.
٢٠. الإشراف ومتابعة عملية تقييم الأداء الدوريّ للعاملين وفحص نتائج التقييم لضمان الفاعليَّة والالتزام والإنصاف داخل الشركة.
٢١. إعداد إجراءات التقارير والتوصيات لخفض معدل الغياب وخروج الموظفين.
٢٢. تجهيز إخطارات فصل الموظفين وما يتعلق بها من مستندات وإجراء مقابلة إنهاء الخدمة لتحديد أسباب الفصل.
٢٣. التأكد من صحة حفظ المستندات والسجلات لجميع ملفات شئون العاملين وقاعدة بيانات العاملين وتقييم التدريب.
٢٤. متابعة تجديد العقود المحددة المدة ومراجعة المذكرات اللازمة، سواء للجنة شئون العاملين أم مجلس الإدارة حسب طبيعتها.
٢٥. متابعة عملية صرف الرواتب الشهرية والتأكد من عملية تسليم مفردات الراتب لكل العاملين شهريًّا.
٢٦. الاشتراك في وضع وتنفيذ دليل السياسات والإجراءات والموارد البشرية ولوائح العمل المتبعة في الشركة ومتابعة إجراءات تطبيقها.
٢٧. الوعي التام بشروط قانون العمل لضمان التزام الشركة بكل المتطلبات القانونية، مع توفير الإرشادات السليمة إلى إدارة الشركة.
٢٨. تُزود الإدارة العليا للشركة بكل البيانات والإحصائيات الضرورية والاستشارات المتعلقة بالموارد البشرية؛ لمساعدتهم في عملية اتِّخاذ القرارات.
٢٩. تشجيع العلاقات الجيدة وتنسيق الاتِّصال بين الأفراد العاملين بالشركة وتوطيدها، وتقريب وجهات النظر المختلفة لضمان سير العمل بالطريقة المرجوَّة.
٣٠. إعداد موازنة مالية لعمليات الموارد البشرية.
٣١. الإشراف المباشر ومتابعة وتقييم أداء الموظفين بالإدارة وتطويرهم ومساعدتهم في أداء بعض المهام الموكلة إليهم؛ لرفع أدائهم العمليّ لضمان سير العمل بالطريقة المُثلَى، ووجود بديل للقيام بأداء المهام المختلفة.
٣٢. المساعدة في الحفاظ على بيئة عمل صحية توفر التوجه للعمل لدى الموظف، وارتفاع ثقافة الأداء، بما يؤكد التمكُّن والجودة والإنتاجيَّة وتحقيق المعايير القياسية والأهداف.

المهام الإضافية:

- يتم الاتفاق عليها مع المدير العام.

نطاق الصلاحية:

- تتم مناقشتها مع المدير العام.

مؤشرات الأداء:

- معدل انتظام تطبيق برامج تقدير وحوافز الموظفين.
- معدل تخفيض الوقت الفعلي الذي يستغرقه سد الشواغر.
- العائد على الاستثمار في التدريب.

- نسبة استقرار الهيكل التنظيمي للشركة.
- تكلفة شئون العاملين.
- معدل إمساك الملفات والسجلات طبقًا للإرشادات الداخلية.
- عدد خطط التدريب المنفذة.
- معدل تطبيق نظام التقييم في الموعد المقرر.
- عدد شكاوى الموظفين.
- عدد شكاوى وتظلُّمات الموظفين التي تم حلُّها.
- النسبة المئوية لدوران العمالة.
- عدد خطط التدريب الموضوعة.
- عدد خطط التدريب المُنفَّذة.
- معدل الإنصاف الداخلي والخارجي لدرجات الرواتب.
- معدل تطبيق نظام التقييم في الموعد المقرر.
- معدل كفاية القوى العاملة (التكلفة العمالية مقابل الإنتاجيَّة).
- عدد المبادرات المُتَّخذة لتحسين الأداء العام للشركة.

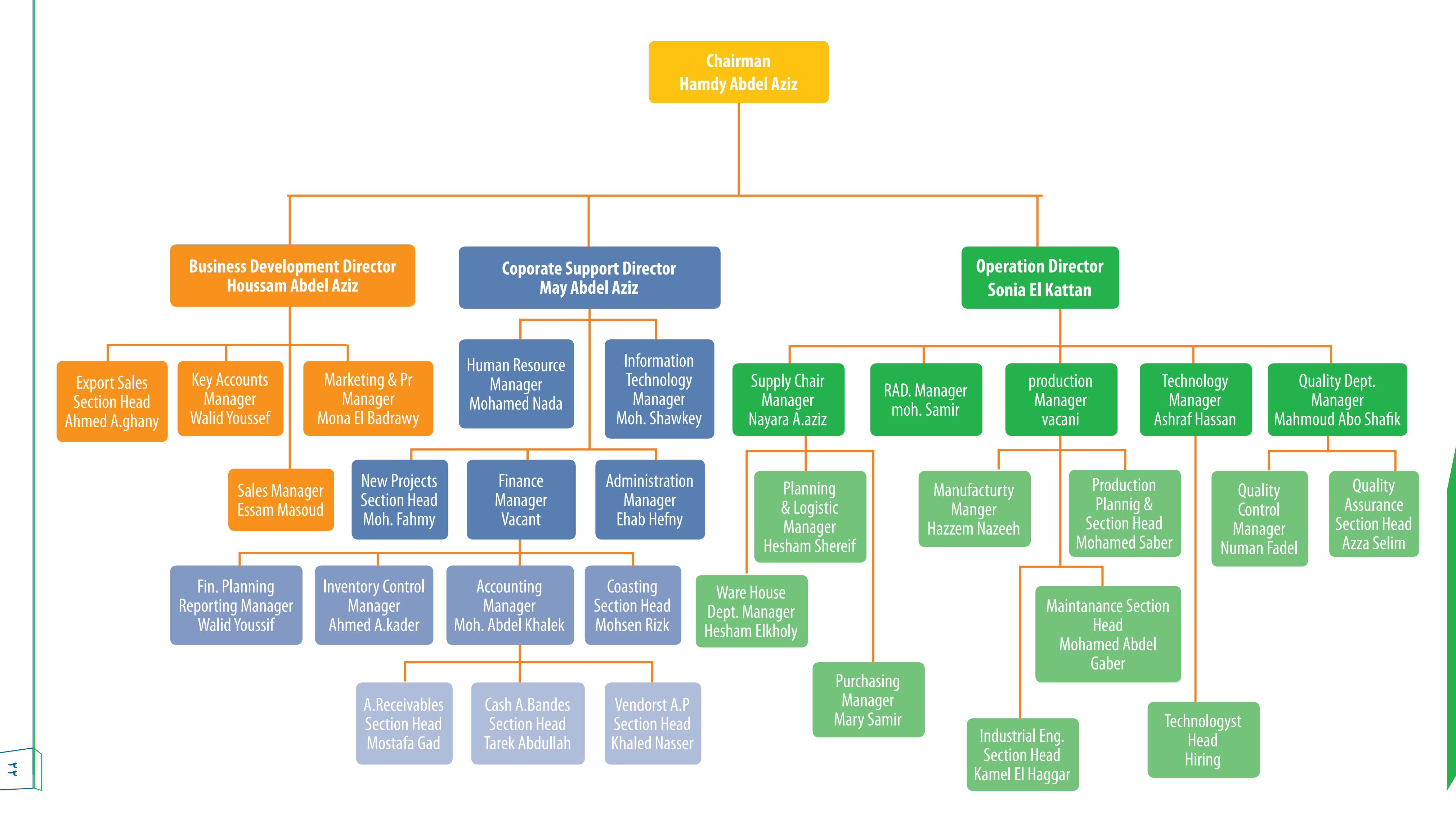
المؤهلات العلمية والخبرات اللازمة:

- بكالوريوس إدارة أعمال أو ما يعادله.
- الحصول على شهادة معتمَدة في الموارد البشرية.
- خبرة ١٠ سنوات على الأقل في مجال إدارة الموارد البشرية.
- إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامة تحدثًا وكتابةً.
- مهارات ممتازة في الحاسب الآليّ.
- خلفية تخصصية بدراية عريضة بالتعيين والأجور والتخطيط التنظيمي وعلاقات الموظفين والتدريب والتنمية.

المهارات:

- القدرة على التعامل الجيد والعمل من خلال الآخرين.
- مهارات ممتازة بين الأفراد وفي تقديم العروض وفي التقييم.
- مهارات تخطيط وكتابة تقارير.
- القدرة على العمل تحت ضغط.
- القدرة على العمل الجيد من خلال الآخرين.
- مهارات تواصل ممتازة

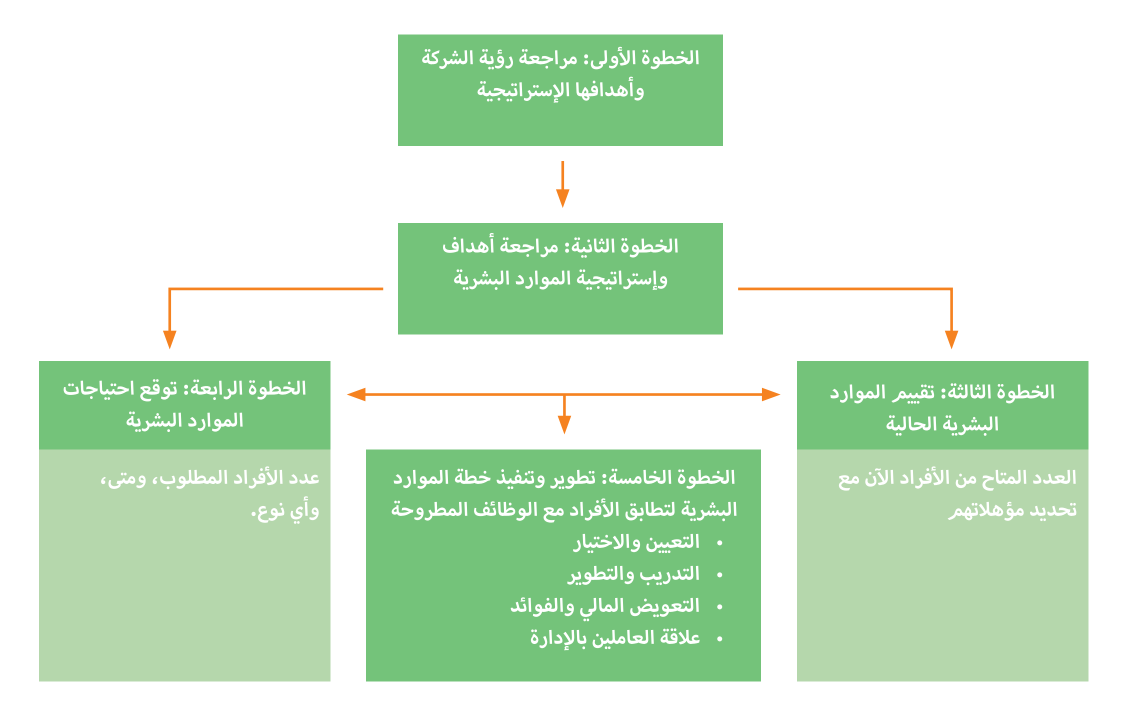
يوضع هنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضحًا به مكان الوظيفة الخاصة بهذه البطاقة



الاختيار والتعيين

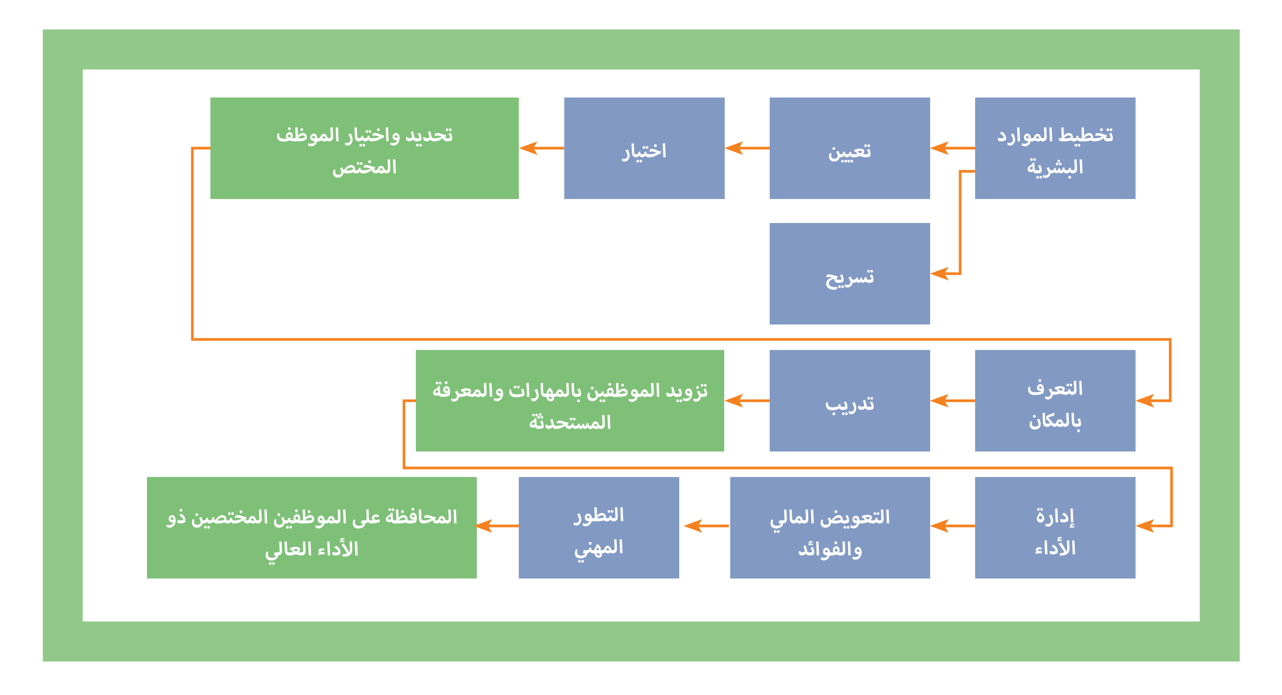
قسم التوظيف بإدارة الموارد البَشَريَّة يقع على عاتقه مسئوليَّة مَهمَّة استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا لا يعني إن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات والمطالب، ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية ، التي ستعمل بدورها مع الإدارة الراغبة في التوظيف (المدير المختص) لاتِّخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة، والذين نالوا رضا لجنة الاختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة؛ وكذلك يتم تجميع المعلومات وتحديد إجراءات ومستلزمات التوظيف.

خطوات التعيين والاختيار



تخطيط الموارد البَشَريَّة:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة خُطط العمالة والتغييرات في الإدارات، في ضوء البيانات المقدمة إليها والأهداف الاستراتيـجيَّة للشركة، ويتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.
- بناءً على خطط العمالة والإدارات المعتمدة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدارخطة العمالة السنوية والتي تتضمن الميزانية التقديرية السنوية المتعلقة بالرواتب والمزايا النقدية والعينية للعمالة الجديد، وعرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد في موعد غايته نهاية شهر نوفمبر من ذات العام الميلادى، ويخضع أيّ تعديل على خطة العمالة السنوية المجمعة المعتمدة لدراسة مدير إدارة الموارد البشرية واعتماد الإدارة العليا.
- يتم إرسال نسخة من خطة العمالة السنوية المعتمدة إلى مدير الشئون المالية لإدراج الميزانية التقديرية السنوية للعمالة ضمن الميزانية العامة للشركة.
- عند وجود ضرورة إلى طلب عمالة غير واردة في خطة العمالة السنوية المعتمدة، يقوم المدير المختص بتحرير نموذج (طلب احتياجات وظيفي) وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية مدعمًا بالمُبرِّرات المناسبة، وفي مدة لا تقل عن شهر من التاريخ المطلوب لشغل الوظيفة، والذي يقوم بدوره بدراسة الطلب وعرضه واعتماده من الإدارة العليا، ويتم إدراجه بالتقرير الخاص بتنفيذ خطة العمالة السنوية.



سياسات الاختيار والتعيين :

تهدف سياسة الاختيار والتعيين إلى وضع نظام الاختيار والتعيين، وإصدار التعليمات وتحديد المسئوليات لدعم المؤسسة بالعناصر البشرية المؤهَّلة علميًّا وعمليًّا لشغل الوظائف الشاغرة بالهيكل التنظيميّ المعتمد، وذلك لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيـجيَّة للشركة.

١. المسئولية:

تكون إدارة الموارد البشرية مسئولة عن إصدار و/ أو تعديل وتنفيذ أسلوب الاختيار والتعيين، وذلك بموافقة مدير إدارة الموارد البشرية واعتماد الإدارة العليا.

٢. شروط التعيين:

يُشترط في كل متقدم لشغل وظيفة بالمؤسسة ما يلي:

- أن يكون متمتعًا بجنسية جمهورية مصر العربية. ويجوز الاستثناء من شرط الجنسية وتقديم المبررات الكافية لذلك. وفي هذه الحالة يكون التعيين بموجب عقد عمل محدد المدة، مع مراعاة اشتراطات توظيف الأجانب المنظمة لذلك والواردة في نظام العمل المعمول به.
- ألا تقل سنُّ المتقدم عن (١٨) عامًا وألا تزيد على (٦٠) عامًا. ويجوز الاستثناء من شرط السن المحدَّدة مع تقديم المبررات الكافية لذلك.
- أن يكون مستوفيًا للمؤهلات العلمية والعملية اللازمة لشغل الوظيفة المتقدم لها طبقًا للتوصيف الوظيفي المعتمد للوظيفة، مع ضرورة تقديم المستندات الأصلية المؤيِّدة لحصوله على تلك المؤهلات.
- أن يكون لائقًا طبيًّا بموجب تقرير طبى معترف به من قِبل المؤسسة.
- أن يكون حسن السير والسلوك وألا يكون قد سبق الحكم عليه في جناية أو جريمة مُخلَّة بالشرف والأمانة، ويكون إثبات ذلك بموجب وثيقة رسمية لا يتعدى تاريخ إصدارها ثلاثة أشهر ميلادية.
- تخضع سلطة الاستثناء من أيّ/ كل الشروط المذكورة في البند السابق للإدارة العليا.

٣. مصادر التعيين:

تكون أولوية شغل الوظائف الشاغرة وَفْقًا للترتيب الآتي:

- عن طريق الترقية أو النقل من إدارة أخرى أو عن طريق الانتداب من إحدى المؤسسات الشقيقة.
- الإعلان عن الوظيفة / الوظائف الشاغرة في لوحات الإعلانات الداخلية بالمؤسسة؛ وذلك لإعطاء الفرصة للموظفين بالمؤسسة للتقدم للوظيفة / الوظائف المطلوبة.
- أن يكون المرجع أحد الموظفين الحاليين بالمؤسسة لدرايته بثقافة المكان وكيفية تلاؤم الموظف الجديد بالعمل.
- البحث في مخزون طلبات العمل لاحتمال وجود طلبات تتناسب ومواصفات الوظيفة/ الوظائف الشاغرة.
- الإعلان على الصفحة الإلكترونية للمؤسسة (إن وجِد).
- عن طريق الإعلان في أحد مواقع التوظيف على شبكة الإنترنت.
- عن طريق شركة توظيف، ويُراعى الحصول على اعتماد الإدارة العليا.
- عن طريق الاتصالات الشخصية.

٤. المقابلات الشخصية:

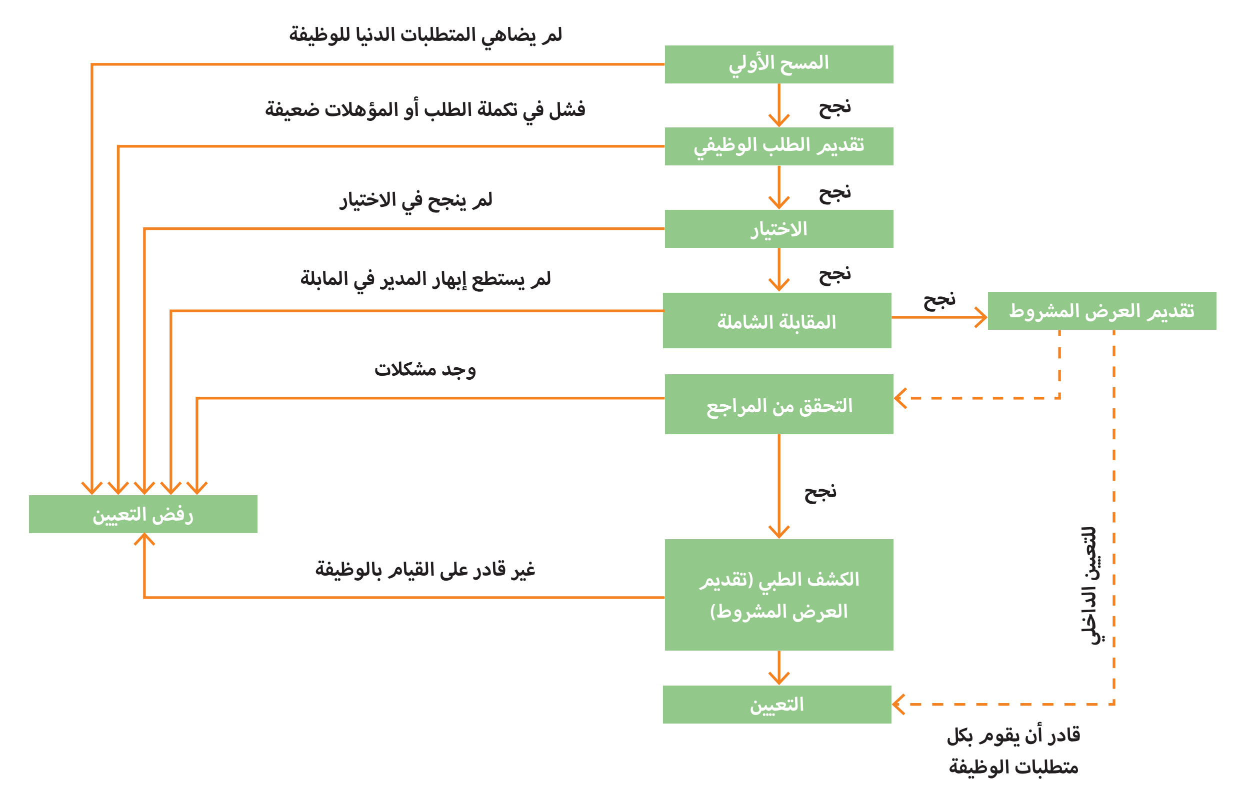
بالنسبة للمتقدمين من داخل المُنظَّمة:

- يخضع الموظف المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة للاختبارات الفنية والمقابلات الشخصية كافة؛ لتحديد مدى مناسبته لشَغل الوظيفة المتقدم لها.
- في حالة ثبوت مناسبة الموظف المتقدم لشغل الوظيفة المنوَّه عنها، تقوم إدارة الموارد البشرية باتِّخاذ الإجراءات اللازمة لنقل أو ترقية الموظف للوظيفة الشاغرة، وذلك باستيفاء البيانات الواردة في نموذج "إجراء تغيير وظيفي" وموافقة كلٍّ من المدير المباشر للموظف الحاليّ والجديد ومدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

بالنسبة للمتقدمين من خارج المُنظَّمة:

تسلُّم وتصنيف طلبات العمل:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتسلُّم طلبات العمل الواردة كافة وتسجيلها في نظام الحاسب الآليّ.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم طلبات العمل مقارنة بالتوصيف الوظيفي المعتمد وفرزها على النحو التالي:
  - ◊ طلبات مرفوضة: وهي الطلبات التي لا ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة / الوظائف الشاغرة.
  - ◊ طلبات مقبولة: وهي الطلبات التي ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة / الوظائف الشاغرة.
  - ◊ تُقدم الطلبات المقبولة للمدير المختص (المدير المباشر للوظيفة) لإبداء رأيه بالقبول أو الرفض.



إجراءات عقد المقابلات الشخصية والاختبارات الفنية:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال طلبات العمل المقبولة إلى المدير المختص؛ لمراجعتها وتحديد مدى مطابقة الخبرات والمؤهلات في المتقدمين مقارنة بمتطلبات الوظيفة / الوظائف المطلوب شغلها.
- يقوم المدير المختص بإعداد كشف بأسماء المرشحين المطلوب استدعاؤهم للمقابلات الشخصية والاختبارات الفنية، وإرساله لمدير الموارد البشرية وتحديد المواعيد المناسبة للمقابلات والاختبارات الفنية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية باستيفاء بيانات المرشحين لإجراء المقابلات الشخصية الموضحة بنموذج "بيان المرشحين للمقابلة الشخصية"، والاتِّصال بالمرشحين للمقابلات الشخصية وفقًا للموعد المحدد لكل مرشح.

يتم تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم كُلًّا من:

- مدير الإدارة الطالب.
- مدير إدارة الموارد البشرية.
- يلزم على جميع أعضاء لجنة المقابلات الشخصية تقييم المرشحين باستخدام نموذج "تقرير المقابلة الشخصية".
- يتم تجميع نتائج تقارير المقابلة الشخصية في نموذج "تقرير لجنة المقابلات الشخصية" ، الذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة. تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال خطابات شكر للعناصر المرفوضة بناءً على نتيجة لجنة المقابلات الشخصية، وذلك باستخدام نموذج "خطاب شكر".

أسئلة إرشادية فقط للمقابلة الشخصيَّة:

١. حدثني بشكل عام عن نفسك.
٢. لماذا تريد أن تترك وظيفتك الحالية ؟ أو لماذا تركت آخر وظيفة لك ؟
٣. ما الخبرة التي تتمتع بها في هذا المجال ؟
٤. ماذا تعرف عن منشأتنا ؟
٥. لماذا تريد أن تعمل معنا ؟ أو أن تعمل في هذه المنشأة ؟
٦. ما توقعاتك حول الراتب ؟
٧. هل تفضل العمل مع المجموعة / فريق العمل ؟
٨. من وجهة نظرك، كيف ستكون مصدر قوة أو موظفًا مفيدًا لمنشأتنا ؟
٩. لماذا باعتقادك يجب أن نوظِّفك ؟
١٠. ما نقاط ضعفك ؟
١١. ما نقاط قوتك ؟
١٢. ما طموحاتك الوظيفية ؟
١٣. أيهما أهم لديك: العمل أم الراتب ؟
١٤. ما أكبر أو أهم مشكلة واجهتها مع مديرك أو إدارتك السابقة ؟
١٥. ما سبب الرغبة بمغادرة وظيفتك الحالية ؟
١٦. تكلم عن قدرتك عن العمل تحت الضغط ؟
١٧. هل تستطيع العمل في الأوقات الإضافية أو في أيام الإجازات أو في الأوقات المسائية؟
١٨. هل أنت مستعد للانتقال (قد يكون لمدينة أخرى) لأحد فروع المنشأة مستقبلًا ؟
١٩. هل أنت مستعد للسفر داخليًّا وخارجيًّا لإنهاء بعض المهام المتعلقة بوظيفتك ؟

على المدير المختص اتباع الآتي قبل وأثناء المقابلة:

- إعداد الأسئلة الإرشادية للوظيفة بعينها.
- مراجعة السيرة الذاتية وطلب التوظيف قبل المقابلة وليس خلال المقابلة.
- يجب تهيئة الجو في المقابلة بشكل إيجابيّ لكي يشعر المتقدم للوظيفة بالأُلفة والطاقة الإيجابيَّة.
- سرد السؤال والإنصات الجيد للأجوبة – الاستماع فقط لا يكفي.
- تدوين الملاحظات حيث نسمح لطالب الوظيفة التحدُّث بدون تدخل.
- عند الانتهاء من المقابلة، يجب إبلاغ طالب الوظيفة بما سوف يحدث بأمانة.
- كتابة تقرير التقييم.

٥. مسوغات التعيين:

يلزم على المرشح لشغل وظيفة شاغرة تقديم مسوِّغات التعيين؛ وهي كالتالي:

- أصل شهادة الميلاد المُمَيكنة.
- أصل المؤهل الدراسيّ أو مستخرَج رسميّ منه.
- أصل شهادة الموقف من الخدمة العسكرية (للذكور).
- شهادة القيد بمكتب القوى العاملة المختص (كعب العمل).
- صحيفة الحالة الجنائية (الفيش) حديثة باسم المؤسسة ولم يمرَّ عليه أكثر من ثلاثة أشهر.
- عدد (٤) صورة شخصية حديثة مقاس ٦ × ٤.
- صورة لبطاقة الرقم القوميّ سارية.
- شهادة نهاية الخدمة بالعمل السابق (إخلاء طرف) إن وجِدت.
- أصل النموذج (٦) تأمينات لمن سبق لهم العمل.
- الترخيص في العمل إن كان المرشح من الأجانب.
- صور من شهادات الخبرة السابقة إن وجدت.
- صور من شهادات الدورات التَّدريبيَّة إن وجدت.
- صورة رخصة (للسائقين).
- شهادة قياس المهارة (للوظائف الفنية).
- شهادة قيد بالنقابات المهنية التي يطالب بها القانون.
- شهادة صحية للعاملين بوظائف تتعلق بالأطعمة والمشروبات والأغذية (كذلك عمال البوفيه والكانتين).

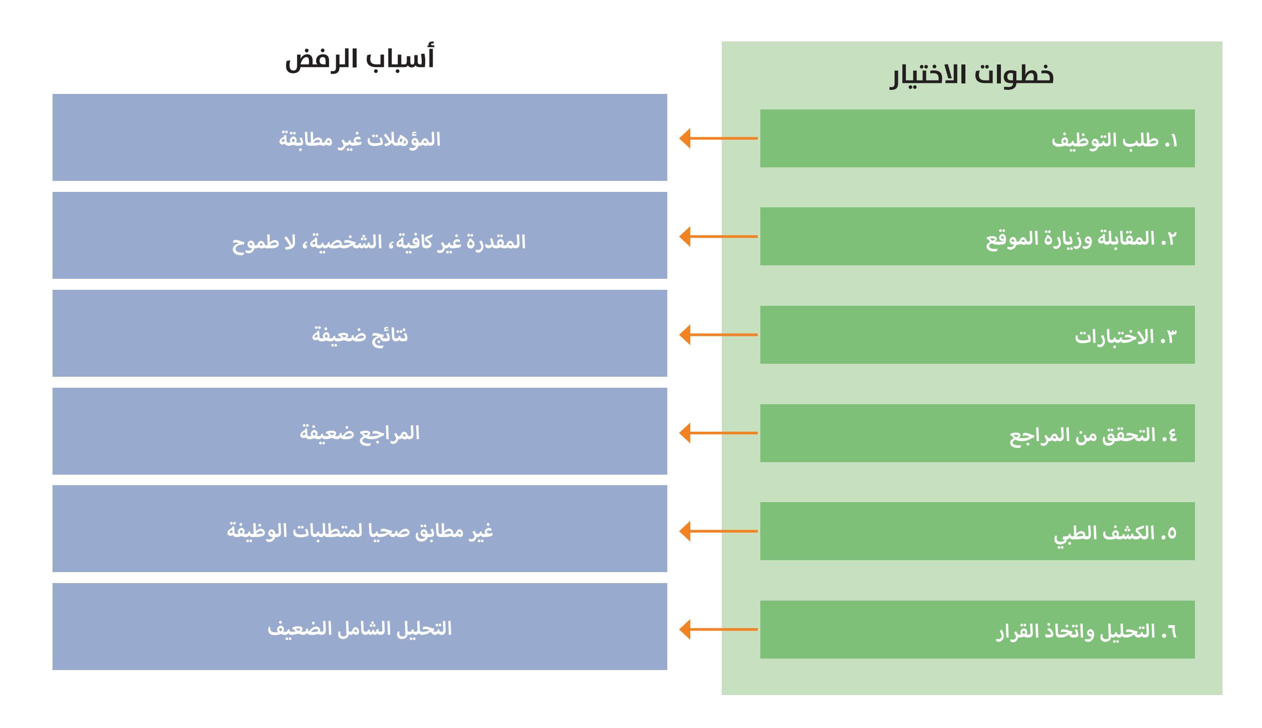
تُحفظ جميع مسوغات التعيين في ملف الموظف طوال فترة خدمته بالمؤسسة وتُرد للموظف عند انتهاء عمله لأي سبب.

٦. خطاب عرض العمل

- يتم رفع نتيجة المقابلات الشخصية وكذلك عروض العمل للمرشح / المرشحين المطلوب تعيينهم للإدارة العليا للاعتماد النِّهائيّ.
- بعد تحديد الاختيار النِّهائيّ للمرشح / المرشحين للعمل، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الرواتب والمزايا النقدية والعينية التي سوف يتم منحها، وذلك طبقًا لهيكل الرواتب المعتمد وذلك في الجزء الخاص بـ (عرض عمل).
- يلزم الحصول على اعتماد الإدارة العليا في حالة تحديد راتب يتجاوز الحد الأعلى للراتب المذكور في هيكل الرواتب المعتمد (ولكن هذا غير مستحبّ بالمرة؛ فهو يهدم هيكل الرواتب ويفتح المجال للاستثناءات).
- يتم الاحتفاظ بنسخة من خطاب عرض العمل في ملف الموظف.

٧. الكشف الطبِّيّ:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحويل المرشح لشغل وظيفة شاغرة إلى الفحص الطبِّيّ.
- تتسلم إدارة الموارد البشرية نتائج الفحص الطبِّيّ للمرشح والتي تقرر مدى صلاحيته للعمل، وفي حالة ثبوت عدم الصلاحية يتم العوده إلى قائمة المرشحين للبدء في الاختيار من بينهم، وفي حالة ثبوت صلاحية المرشح يتم استكمال باقي إجراءات التعيين.



٨. عقد العمل:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز عقد العمل باستخدام نموذج "عقد عمل محدد المدة" وتوقيعه من المرشَّح للعمل، وتكون مدة عقد العمل المحدد المدة سنة ميلادية واحدة تبدأ اعتبارًا من مباشَرة الموظف لأول يوم عمل رَسْميّ.
- في حالة انتهاء مدة عقد العمل المحدد المدة، يصبح العقد عقد عمل غير محدد المدة ويخضع في هذا لنظام العمل المعمول به.
- يُعدُّ توقيع الموظف على عقد العمل وتسلُّمه العمل إقرارًا وقبولًا منه والتزامًا بكل ما ورد في شروط العقد وأحكامه.
- يتم التوقيع على ثلاث نسخ من عقد العمل: نسخة في ملف الموظف بالمؤسسة، نسخة مع الموظف، ونسخة في ملف التأمينات الاجتماعيَّة.

٩. التعيين ومباشَرة العمل وفترة الاختبار:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحرير نموذج "بطاقة تعارف" وتعليقه على لوحات الإعلانات الداخلية بالمؤسسة لمدة خمسة عشر يومًا، حتى يتم التعريف بالموظفين الجُدد للإدارات كافة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتسليم الموظف الجديد نسخة من كل من بطاقة الوصف الوظيفي لوظيفته - نسخة من دليل الموظفين لتعريفه بجميع السياسات والأنظمة الداخلية المعمول بها في المؤسسة.
- على الموظف الجديد التوقيع على بطاقة الوصف الوظيفي لوظيفته؛ للتأكد من أنه على دراية تامة بمتطلبات الوظيفة.
- يتولى الرئيس المباشر للموظف الجديد تعريفه بالموظفين الذين سيعمل معهم ويُطلعه على الأعمال التي سيتولى القيام بها ومسئوليات وصلاحيات وظيفته؛ وكذلك تعريفه بمعايير التقييم التي سوف يخضع لها.
- على إدارة الموارد البشرية تحديد برنامج لمدة محددة - يتم الاتِّفاق عليه مع الرئيس المباشر للموظف – للتعرف على باقي إدارات المؤسسة.
- يخضع الموظف الجديد بمجرد تسلُّمه العمل لفترة اختبار لمدة ثلاثة أشهر، ما لم يُنصَّ على غير ذلك في عقد العمل، وتقرر صلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه خلال هذه المدة وفقًا لنظام تقييم الأداء.
- يُعدُّ الموظف مثبَّتًا بالخدمة إذا انقضت فترة الاختبار ولم يُخطر كتابةً بإنهاء خدماته.

١٠. الموظَّفون المؤقَّتون:

يجوز لمواجهة أعمال طارئة أو عارضة الاستعانة بعدد من الموظفين المؤقتين لإنهاء هذه الأعمال، على أن تقوم إدارة الموارد البشرية - بالاشتراك مع الرئيس المباشر للموظف - بتوضيح ذلك للموظف قبل الاستعانة به والحصول على موافقة الإدارة العليا.

١١. تعيين الخبراء المصريين والأجانب:

يجوز للإدارة العليا، عند الضرورة، التعاقد بصفة مؤقتة مع الخبراء المصريين أو الأجانب في الوظائف التي تتطلب مؤهلات علمية أو خبرة لا تتوافر في الموظفين الحاليين في المؤسسة، أو أن يُعهد إليهم ببعض المهام أو الأعمال المؤقتة، وتسري في شأنهم الشروط الواردة في العقود التي تُحرر معهم، ويُشترط عند تعيين الأجانب الحصول على التراخيص اللازمة حسب القوانين السارية وقت العقد.

١٢. النقل والانتداب:

النقل:

- يمكن نقل الموظف بناءً على طلبه، على ألَّا يترتب على هذا النقل أيّ ضرر بمصلحة العمل، وأن تتم الموافقة على طلبه من قِبل رؤسائه بالتسلسل.

الإجراءات :

- تتم مناقشة موضوع نقل الموظف من إدارة إلى أخرى مع مدير الموارد البشرية، في ضوء الهياكل التنظيمية للشركة ومدى التأثير الإيجابيّ المتوقع على مصلحة العمل.
- إذا اتَّفق جميع الأطراف يقوم مدير الإدارة الذي يطلب نقل الموظف إلى إدارته بتحرير نموذج "طلب نقل / انتداب"، ويتم إرسال طلب النقل المعتمد من كلتا الجهتين (المنقول إليها والمنقول منها) لإدارة الموارد البشرية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحرير نموذج إجراء تغيير وظيفي ورفعه للعرض على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد، ثم يقوم بتسليم الموظف صورة من الإجراء وكذلك موافاة جميع الإدارات ذات الصلة بصورة من الإجراء.

طلب توظيف Job Description

الصورة الشخصية
Personal photo

Name:... :الاســـم

Position Applied for :.. :الوظيفة المتقدم إليها

Date :... التاريخ

المعلومات الشخصية Personal information

Address:... :العنوان

Date of Birth:... :تاريخ الميلاد

Place of Birth:.. :مكان الميلاد

Nationality:... :الجنسية

Phone No:.. :رقم الهاتف

E-mail:.. :البريد الإلكترونيّ

ID/Passport No:.. :رقم جواز السفر

الحالة الاجتماعية Marital Status: ☐ عَزَب Single ☐ متزوج Married

النوع Gender: ☐ ذَكَر male ☐ أنثى female

المؤهِّلات العلميَّة Educational Background

المؤهِّل العلميّ Degree	التخصص Specialization	الجامعة/ المدرسة University / School	تاريخ التخرج Date of Graduation
يقرأ ويكتب Read & Write			
الثانوية العامة High School			
دبلوم Diploma			
بكالوريوس Bachelors			
ماجستير Master's			
دكتوراه PHD			

اللغات Languages

اللغات Languages	قراءة Reading			كتابة Writing			محادثة Speaking		
	ضعيف Weak	جيد Good	ممتاز Excellent	ضعيف Weak	جيد Good	ممتاز Excellent	ضعيف Weak	جيد Good	ممتاز Excellent
العربية Arabic									
الإنجليزية English									
لغات أخرى (يُرجى ذكرها) Other Languages (Please Specify)									

مهارات الحاسب Computer skills

برامج الحاسب Computer Programs	المهارة Proficiency		
	ضعيف Weak	جيد Good	ممتاز Excellent

الدورات التَّدريبيَّة Training Courses

البرنامج التدريبيّ Training Title	جهة التدريب Training Place	الفترة الزمنية Period

الخبرات العملية Work Experience

بيانات المؤسسة Company Information		المسمى الوظيفي Job Title	الراتب Salary	
الاسم Name			بداية التوظيف Starting	
العنوان Address			نهاية التوظيف End	
		سبب ترك العمل Reason for leaving		
رقم الهاتف Tel. Number				
فترة التوظيف Occupation	من From		إلى To	

بيانات المؤسسة Company Information		المسمى الوظيفي Job Title	الراتب Salary	
الاسم Name			بداية التوظيف Starting	
العنوان Address			نهاية التوظيف End	
		سبب ترك العمل Reason for leaving		
رقم الهاتف Tel. Number				
فترة التوظيف Occupation	من From		إلى To	

بيانات المؤسسة Company Information		المسمى الوظيفي Job Title	الراتب Salary	
الاسم Name			بداية التوظيف Starting	
العنوان Address			نهاية التوظيف End	
		سبب ترك العمل Reason for leaving		
رقم الهاتف Tel. Number				
فترة التوظيف Occupation	من From		إلى To	

يُرجى شرح المهام الرئيسة التي كنت تقوم بها في آخر وظيفة لك.
Please explain thoroughly the duties and responsibilities involved in your previous job?

....
....
....
....
....
....
....
....

ما الذي تطمح إليه مهنيًّا بانضمامك لشركتنا؟
What would be your aspirations and hopes if you work at our company?

....
....
....
....
....
....
....
....

معلومات طبية Health Information

هل تعاني من أيّ إصابات أو حالات مرضية؟
Do you suffer from any physical disability, hearing or vision impairment?

☐ نعم / Yes ☐ لا / No

يرجى التوضيح Please Specify

....
....
....
....

هل أجريت عمليات جراحية؟
Have you undergone a recent surgical operation?

☐ نعم / Yes ☐ لا / No

يرجى التوضيح Please Specify

....
....
....
....

المَراجِع Check Reference

الاسم Name	اسم المؤسسة Company name	المسمى الوظيفي Job title	رقم الهاتف Phone no.

هل لديك أقرباء يعملون بالشركة؟ ذا كانت الإجابة نعم، ما وظيفته؟
Do you have any relatives currently employed at company? If yes, what is the job title/position?

☐ نعم / Yes ☐ لا / No

....

....

هل تمانع العمل بدوام ليليّ؟
Do you mind working night shifts?

☐ نعم / Yes ☐ لا / No

هل تمانع العمل بوقت إضافي وفي أيام العطل والأعياد؟
Do you mind working overtime (on weekends and holidays?)

☐ نعم / Yes ☐ لا / No

يُرجى تحديد الراتب المتوقع ....
Please Specify Expected Salary ....

أُقرُّ أنا الموقِّع أدناه بصحة المعلومات الواردة أعلاه وعليه أوقِّع.
I signed below, hereby certify that the foregoing information is correct and may be taken as part of my contract.

Name.. الاسم
Signature.. التوقيع
Date of Submission.. تاريخ تقديم الطلب

تُعامل المعلومات الواردة في طلب التوظيف بسرية تامة.
الرجاء إرفاق السيرة الذاتية ونسخة من الشهادة الجامعية وشهادات الخبرة مع الطلب.
Information submitted in the application form is confidential.
Please attach Curriculum vitae, copy of certification degree, and letters of experience

إدارة الأداء

تطَلع إدارة الأداء هذه برسم الخطوط العريضة للسياسة العامة والإجراءات المتبعة للمؤسسة فيما يتعلق بقياس مستوى أداء العاملين، والتي تتحدد بناء على التعديلات الطارئة على نمو معدلات النمو والاستثمار؛ بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من طاقات العاملين ومساعدتهم على تحقيق ذلك.
تتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر، كما أنها تتعامل مع سلوك العاملين وليس مع شخصياتهم؛ بل وتحوِّل الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين.

أهداف إدارة الأداء:

١. إدارة السلوك - ضمان تشجيع العاملين على التصرف بطريقة تسمح وتعزز علاقات عمل أفضل.
٢. تحسين الأداء - في جميع أنحاء المنظمة، الفريق، الفردية والفعالية التنظيمية.
٣. التنمية - ما لم يكن هناك تطوير مستمر للأفراد والفرَق فلن يتحسن الأداء.
٤. تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثَمَّ زيادة الإنتاجيَّة.

أدوات إدارة الأداء:

١. التدريب – التعلم – التطوير.
٢. وضع مؤشرات الأداء الرئيسة طبقًا لاستراتيـجيَّة المؤسسة.
٣. وضع آليَّات لتقييم الأداء الوظيفي.

تعريف تقييم أداء العاملين :

هو نظام يُستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلى بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، ويُعدُّ الهدف الرئس من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تقييمًا عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية؛ وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلًا. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التَّدريبيَّة، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثَمَّ يثبت أحقيته في المكافآت والحوافز .

أهداف تقييم الأداء

١. توصيـل أهداف المنظمة للعاملين.
٢. توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة.
٣. ترقية العاملين.
٤. إيجاد فرص عَرْضية بديلة (وليس فقط رأسية).
٥. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
٦. تحديـد الاحتياجات التَّدريبيَّة.

أشكال نظام تقييم الأداء:

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين؛ هما:

أولًا: تقييم الأداء بشكل رَسْميّ

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة، ويقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييـم.

ثانيًا : تقييم الأداء بشكل غير رَسْميّ

في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل، وفي هذه الحالة نادرًا ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم.

العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

- **توقيت التقييـم**

طبقًا لسياسه المؤسسة، يتم تقييم الأداء أسبوعيًّا أو شهريًّا أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنويًّا.

- **القائم بعملية التقييم**

يقوم بالتقييم المشرف المباشر ، أو الزملاء في العمل، والتقييم الذاتيّ من خلال الشخص نفسه.

أساليب تقييم الأداء:

• أسلوب النتائج والأهداف MBO:

وهو عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرءُوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة، ووضع أهداف أخرى بديلة تمكِّن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

• استراتيجيَّة تطبيق الإدارة بالأهداف :

١. يتم الاتِّفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المؤسسة على الأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة (قد تكون متعلقة بمشروع معين – أسبوعيَّة - شهرية – ربع سنوية – سنوية).
٢. يحدد رئيس كل قسم في بداية الفترة / المشروع مع العاملين ما سيلتزم به كل عامل خلال هذه الفترة وما ستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده.
٣. يتم في نهاية الفتره المحددة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الأفراد عن إنجازاتهم، كما يتم التفاوض حول أهداف المرحله التالية.
٤. وتتم عملية التقييم في نهاية الفترة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.

نموذج تقييم الإدارة بالأهداف Management By Objectives Form
أسماء العاملين بفريق العمل الأساسيّ Basic Staff Names
الأهداف Goals

Production Description وصف الإنتاج	
Number of Estimated days الأيام المتوقعه لإنهاء المهام	
Number of Total Hours إجماليّ الساعات	
Realization التحقق	
Represent the % of your time to achieve objectives يمثل النسبة المئوية ٪ من الوقت الذي تحققت فيه الأهداف	
Technical Performance الأداء الفنيّ	
Specific service / areas of focus خدمة مخصصة / مناطق التركيز	
مناطق عامة للتركيز (الاستقلالية، الفاعلية، التفويض، تخطيط الوظيفة، المادية، التواصل مع العميل، تحقيق المواعيد النهائية، إلخ). General skills of focus (independence, efficiency, delegation, job planning, materiality, appropriate communication with partner, meets deadlines, etc.)	
Firm Support دعم المؤسسة	
مناطق التركيز (مشروعات خاصة، القدرة على وضع الأولويات الخاصة بالمشروعات، الوعي بأهمية وقت الآخرين، إلخ). Areas of focus (special projects, ability to prioritize Projects, aware of others' time, etc.)	
Client Relations & Development علاقات العملاء & التطوير	
مناطق التركيز (اكتساب الاحترام & ثقة العملاء، خدمات البيع المتقاطع). Areas of focus (gain respect & confidence of clients, cross-selling services, etc.)	

تطوير المؤسسة & التسويق Firm Development & Marketing
مناطق التركيز (تقديم المؤسسة بطريقة احترافية، إمكانية التعريف بخدمات المؤسسة، حضور بعض المناسبات المهنية والاجتماعية لتمثيل المؤسسة، إلخ.) Areas of focus (represent firm in professional manner, knowledgeable of firm services, attend some professional / social events to represent firm etc.)
المعايير الموضوعية Subjective Criteria
مناطق التركيز (السلوك الإيجابي، المهنية، الإبداع، عضو الفريق، إلخ.) Areas of focus (positive attitude, professionalism, innovation, team player, etc.)
ملاحظات عامة General Notes
التوقيعات Signatures
الموظف / Employee: التاريخ/ Date: رئيس القسم / Head of Department:

تقييم الأداء ربع السنوي والسنوي

يُعدُّ تقييم الأداء أمرًا مهمًّا بالنسبة للشركة والعامل؛ فهو يمثِّل للشركة المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسئوليات الوظيفة التي يقوم بأعبائها على الوجه المطلوب أم لا. وتتضح للشركة من خلاله نقاط ضعف العامل وقوّته وما إذا كان لديه قدرات تمكِّنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا، ومن ثمَّ يتضح لها ما إذا كانت لديه الإمكانات للتطوُّر والتقدّم في المؤسسة أم لا.

وعلى الدرجة نفسها من الأهمية، يُحدِّد تقييم الأداء تلك الفئة من العاملين الذين لا يُحقِّقون للمؤسسة الأهداف المتوخاة من توظيفهم؛ الأمر الذي يجعلهم عبئًا على المؤسسة وتكلفة غير مُبرَّرة، وهو ما يضمن بدوره اتِّخاذ الإجراءات الكفيلة باستبدال آخرين بهم أكثر تأهيلًا وقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

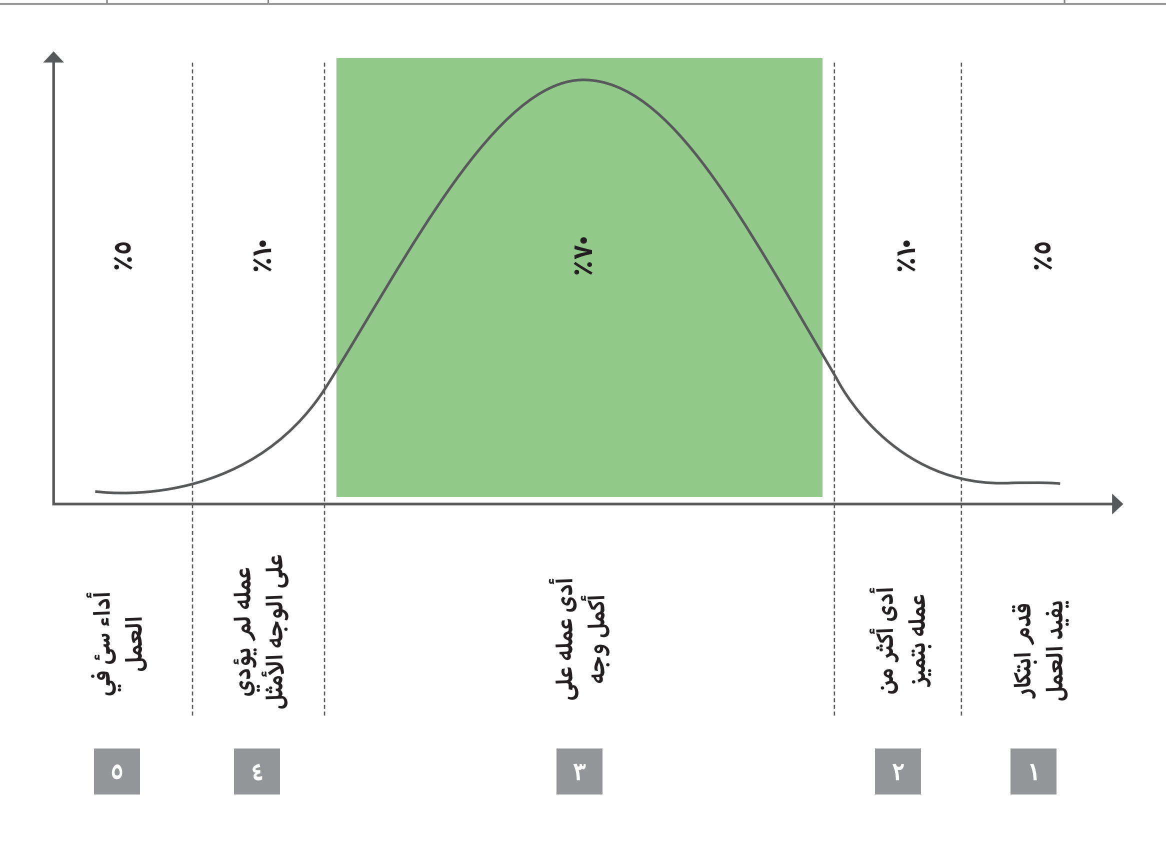
وفي ما يتصل بالعامل، يشكِّل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيرًا عن إمكانية الاستمرار والترقِّي في المؤسسة، من خلال تلافي أوجه القصور التي لديه وتقديم أفضل مستوًى ممكن من الأداء.

استراتيجيَّة تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين:

١. أن يتم تقييم جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستويات المسئوليَّة مرة واحدة في العام على الأقل، وفي الغالب يتم القيام بهذه العملية في الربع الأخير من السنة المالية.
٢. يُعدُّ لهذا الغرض نماذج تقييم مرنة وواضحة (كما هو موضح أدناه) تمكِّن الشخص الذي يُجري التقييم من إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن أداء العامل قيد التقييم، وهنا تتم عملية التقييم من قِبل المدير المباشر للعامل والتقييم الذاتي للعامل نفسه. هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وأن ثمَّة بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلًا للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم.

٣. يجب أن يتم التقييم من قِبل الرئيس المباشر، ويؤكَّدُ مضمونه من قبل المدير العام المختص ويُعتمد من قبل المدير التنفيذي.
٤. تكوين لجنة داخلية في كل قسم يرأسها المدير التنفيذي وتضم في عضويتها ثلاثة من المسئولين في الإدارة نفسها؛ لمراجعة جميع التقييمات والتأكد من دقتها وصحتها.
٥. يُعدُّ التقييم هو العامل الأساسي في اتِّخاذ أي قرار لصالح العامل أو ضدّه.
٦. الاحتفاظ بصورة من كل تقييم في ملف العامل.
٧. تُسلم للموظف نسخة من تقييمه بعد اعتمادها من اللجنة الداخلية.
٨. بعد مراجعة التقييمات، وبناء على نتائجها، يتم تصنيف العاملين إلى خمس فئات رئيسة:

درجة التقييم	نسبة التوزيع ٪	التعريف	تصنيف التدرُّج
١	أداء مميز للغاية يتخطى المستوى المطلوب في كل المجالات، الموظف يقدم اجتهادات مستمرة ودائمة لتحسين الموقف المعطى له.	٥	> ٩٥
٢	الأداء يتخطى المستوى المطلوب في معظم المجالات، ويحقق التوقعات في المجالات الأخرى، الموظف يجتهد لتحسين مستويات الأداء بمساعدة الإدارة.	١٠	٨٥ - ٩٤
٣	الموظف يحقق الأداء المنتظر في معظم المجالات وقد أظهر تحسنًا في تلك المجالات؛ حيث كان الأداء أقل من المستوى المطلوب في الماضي.	٧٠	٧٠ - ٨٤
٤	الأداء لا يحقق المستوى المطلوب في معظم المجالات. هناك عدد من المناطق التي تتطلَّب من الموظف تطوير المهارات والسلوك.	١٠	٦٠ - ٦٩
٥	الأداء أقل بكثير من المطلوب في كل المجالات. يحتاج تطويرًا بالغًا في كل المناطق أو لا يمكن استمرار الموظف في هذه الوظيفة.	٥	< ٦٠



بالنسبة إلى العاملين أثناء فترة الاختبار Probation Period، فيتم تقييمهم على النحو التالي:

١. مناسب ويتم تثبيته في المؤسسة.
٢. غير مناسب ويتم إنهاء عقده.

بالنسبة إلى التقييم السنويّ لكل العاملين:

- بناء على نتائج التقييم، يتم وضع برامج تطوير للأفراد الحاصلين على أعلى تقدير(٣) للنهوض بمستوى أدائهم وتطويره.
- الأفراد الحاصلون على تقدير (٤)، فيتم مراجعة أدائهم ويتَّخذ بشأنهم القرار المناسب، فتُحدَّد نقاط ضعفه ويُمنح فرصة لتطوير أدائه. كما توضع البرامج التَّدريبيَّة اللازمة له لتحسين أدائه.
- إذا كانت نتيجة تقييم العامل لأول مرة (٥)، يتم إشعاره بنيَّة المؤسسة في إنهاء خدماته إذا لم يتحسَّن أداؤه خلال فترة التقييم التالية.
- إذا كانت نتيجة تقييم العامل لدورتَيْ تقييم متتاليتين (٥)، فإنه يتعيَّن الاستغناء عن خدماته.

لا يُعتدُّ بالتقييمات الشفوية إذا كانت متناقضة مع ما هو وارد في نموذج تقييم العامل المعتمد، والمحفوظ في ملفِّه.
إذا اتضح في وقت لاحق للتقييم عدم دقة التقييم، فسوف يُحاسب المسئولون عن إجرائه محاسبة شديدة.

ويجب إطلاع كل موظف على تقييمه بعد اعتماده وشرح نقاط القوة والضعف لديه. وعلى العامل التوقيع على تقييمه بالعلم إذا لم يكن لديه اعتراض عليه، أما إذا كان لديه اعتراض عليه، فعلى العامل تدوين اعتراضه كتابةً ويُحال إلى لجنة تقييم الأداء في القسم للنظر فيه. ومن ثَمَّ على اللجنة إبلاغ العامل برأيها في اعتراضه على نتائج التقييم. فإذا وُجد الاعتراض في محلِّه، يُصحَّح التقييم ويُلفَتُ نظر من قاموا بإجرائه.

هذا؛ ويتعين أن لا يلجأ العامل للاعتراض على نتائج تقييم رئيسه المباشر ما لم تكن لديه مسوِّغات قويَّة للقيام بذلك، تكون مدعومة بأسباب وحجج معقولة.

Performance Appraisal Form نموذج تقييم الأداء الوظيفيّ

Name:	الاسم:
Position:	الوظيفة:
Department:	القسم:
Section:	القطاع:
Appraised by:	اسم المسئول الذي قيّم الأداء:
Date:	التاريخ:

Evaluation Period from - / / to / / — فترة التقييم: من / / إلى / /

Reason For Appraisal		الهدف من تقييم الاداء:
Annual: سنوي:	Promotion: ترقية:	Quarter app. تقييم ربع سنوي:
Probation period: فترة الاختبار:		Merit: زيادة سنوية:
Unsatisfactory Performance: أداء غير مُرضي:		Other: أسباب أخرى:

ملحوظة Remarks	تقييم المدير Manager Rating	تقييم الموظف Employee Rating	التقييم العام General Factor
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	إنجاز العمل بالمستوى المطلوب Accomplishment of the work according to the required level
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	التعاون مع ومساعدة الزملاء Cooperation and helping colleagues
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	الإخلاص للشركة والمحافظة على مصالحها loyalty to the company and preserving its interests

	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	القدرة على استيعاب قواعد وأساليب العمل Ability to understand work rules and procedures
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	الترتيب والنظام في العمل Regularity and discipline at work
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	الالتزام بأنظمة وسياسات المؤسسة Observing company policies and systems
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	الاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل Caring of work improvement and development
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	المبادرة والابتكار في العمل Initiative and creativity at work
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	القدرة على اتخاذ القرارات Ability for taking sound decisions
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	الاجتهاد والتجاوب مع ضغط العمل Working hard and responding to work pressure
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	المرونة والقدرة على التكيف Flexibility and ability for adaptation at work

	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	إنجاز العمل في الموعد المطلوب Accomplishment the work according to the required time
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	المحافظة على ممتلكات المؤسسة Preserving the company properties
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	القدرة على العمل دون مراقبة Ability to work without supervision
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	القدرة على تحمل مسؤولية أكبر Ability to bear a larger responsibility
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	احترام الغير Respecting others
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	تقبل توجيهات وانتقادات الرؤساء Accepting directions and criticism of one's manager
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	التصرف الشخصي Personal behavior
	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below 60	5 ☐ 100 – 90 points 4 ☐ 90 – 80 3 ☐ 80 – 70 2 ☐ 70 – 60 1 ☐ below	المظهر Appearance

General Evaluation التقييم العام	
Total Scores from 100 إجمالي عدد الدرجات من ١٠٠	Performance % النسبة المئوية للأداء

Recommendation: التوصية

Promotion: ☐ :الترقية	Bonus: ☐ :مكافاءة	Annual Increase: ☐ :زيادة سنوية
Transfer: ☐ :نقلُه لمكان آخر	No Increase: ☐ :يُحرم من الزيادة	Dismissal: ☐ :الاستغناء عنه

Supervisor's Comments - (Additional comments may be attached)

تعليق المدير المباشر (يمكن أن تُرفق تعليقات إضافية).

Actions Plans/Training and Development Goals

(If, applicable, summarize any specific projects, performance objectives, or training and development for the next review period)

خطط عمل / أهداف التدريب والتطوير

(لخص أهداف العمل خلال الفترة القادمة، أو مشاريع معينة أو أهدافًا لتطوير الأداء أو الاحتياجات التَّدريبيَّة والتطويرية خلال الفترة القادمة).

Employee Comments/Reactions

(Optional- If employee wishes to do so, any comments concerning the appraisal may be indicated in this section, or by an attachment)

تعليق الموظف / رد الفعل

(اختياري – إذا رغب الموظف أن يكتب تعليقًا معينًا، فيمكن أن يكتبه في هذا الجزء أو يرفقه).

I have read and discussed this evaluation with my supervisor and I understand its contents. My signature means that I have been advised of my performance status and does not necessarily imply that I agree with either the appraisal or the contents.

لقد قرأت وناقشت هذا التقييم مع مُشرِفي، وأتفهم محتوى هذا التقييم، وأوقِّع هنا على أنه قد تم نصحي بمستوى أدائي الحالي، وهذا لا يعني بالضرورة بأنني موافق على التقييم أو محتواه.

Employee Signature توقيع الموظف:	Date: التاريخ:

Supervisor:	المشرف:	Dept. Manager:	مدير القسم:
HR Director:	رئيس الموارد البشرية:	Org. Manager:	مدير المؤسسة:
Date:			التاريخ:

نموذج تقييم الأحداث اليوميَّة Critical Incident Appraisal Form

تُستخدم هذه الطريقه بشكل يومي أو دوري لتقييم أداء العاملين في المدي القصير، وأن المقاييس توضع على أساس الأهداف، كما أن الأهداف تعبِّر عن النتائج التي نودُّ تحقيقها، ومن ثَم تتم مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف لنرى هل تم تحقيق الأهداف أم لا، ونعمل على تصحيح الانحرافات عند وجودها، ويتم تقييم الأداء بناء على المقوِّمات التالية:

١. التقارير المقدمة عن سير العمل تقدم معلومات دقيقة وواضحة وشاملة وكافية.
٢. التركيز على معرفة أسباب الانحرافات.
٣. تحديد الإجراءات التي بُذلت لتصحيح الانحرافات.
٤. كسب تعاون المرءُوسين في مرحلة التصحيح.
٥. مناقشة العاملين بأن نظام الرقابة ما هو إلا أداة لقياس تقدم وتحسُّن الأداء.
٦. أن يصاحب الرقابة الفعالة مسئوليَّة فردية محددة.

الاسم Name	المهام والواجبات Responsibilities & Duties	الأهداف Target	الإنجازات Achievement	
			مميزات Pros	عيوب Cons

إدارة الصراع داخل بيئة العمل

يُعرَّف الصراع (النزاع) بأنه تعارُض وجهات النظر حول قضية معينة ينتج عنه تعطيل أو إرباك القرار في اختيار البدائل. كما يمكن أن يعرَّف بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم، يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. ويُعدُّ الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حِدَّته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف النزاع.

ولا شك أن للصراع أسبابًا كثيرة يصعب حصرها؛ ولكن يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- اختلاف الثقافات.
- اختلاف القيَم والاتِّجاهات.
- اختلاف وجهات النظر.
- اختلاف الخبرات.
- اختلاف الأهداف والغايات.
- اختلاف أنماط الشخصية.
- اختلاف طريقة الحكم على الأشياء.

وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي :

- الصراع الإيجابيّ: فيحدث عندما تُغلَّب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه.
- الصراع السلبي: فيحدث عندما تُغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة؛ مما يؤثر سلبًا على قوة تماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها.

كما أن هناك عدة اتِّجاهات حول الصراع في المنظمات؛ نذكر منها ما يلي:

١. الاتِّجاه الإيجابي:

وهو اتِّجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمُّس مَوَاطن الضعف في المنظمة؛ ومن ثَم إيجاد الحلول الناجحة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف، مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلَّاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية؛ لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجيَّة وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

٢. الاتِّجاه السلبي:

وهو اتِّجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي؛ حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة، ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين؛ مما يقلل من الإنتاجيَّة ويُضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلًا؛ مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

٣. الاتِّجاه المتوازن:

وهو اتِّجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية؛ حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانات. كما يُنظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها، والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

وهناك أنواع عدة للصراع؛ نذكر منها:

١. الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين أو أكثر.
٢. الصراع داخل جماعات العمل: ويحدث عندما تنقسم جماعة العمل على نفسها.
٣. الصراع بين جماعات العمل: ويحدث بين مجموعتين مختلفتين أو أكثر.
٤. الصراع ما بين الفريق ككل وما بين قائد الفريق: ويحدث هذا عندما ينقلب الفريق مُتَّحدين على القائد.
٥. الصراع بين المنظمات: ويحدث نتيجة للمنافسة بين المنظمات التي تقدم خدمات أو سلعًا متشابهة.

وينشأ الصراع في الغالب بين الأطراف بطريقة تلقائية، وأحيانًا أخرى يحدث بين الأطراف بطريقة متعمدة؛ كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة "فَرِّقْ تَسُدْ" خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يحدث بين جميع العاملين: رؤساء ومرءُوسين، ذكورًا وإناثًا وفي مختلف الأعمار والمراتب الوظيفية والعلمية. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالًا مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية وغيرها.

استراتيچيات إدارية مناسبة للتعامل مع الصراع داخل المُنظَّمة:

١. الاستراتيـچيَّة العلمية: وتقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.
٢. الاستراتيـچيَّة السياسية: تعطي كل عضو في المجموعة حقًّا متساويًا في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتِّخاذ القرار.
٣. الاستراتيـچيَّة القانونية: تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.
٤. استراتيـچيَّة التسلسل الهرمي: وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.
٥. استراتيـچيَّة المشاركة في الحل: وتتم عن طريق جمع أطراف النزاع حول دائرة مستديرة لتبادل وجهات النظر بشأن الوصول إلى اتفاق مشترك يرضي الجميع.

استراتيچيات اخري لحل الصراع:

١. تجنب الصراع: وهو اعتماد أسلوب عدم المواجهة مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو الإهمال.
٢. استخدام القوة: يُستخدم هذا الأسلوب لإجبار الآخر على قبول وجهة نظر معينة أو قيامه بعمل لا يريد القيام به عن طريق استخدام السلطة. ويكون هذا الأسلوب مُجديًا عندما تكون في أزمة أو ليس لديك الوقت الكافي للتفكير أو مع الأفراد الذين تجد صعوبة في انقيادهم.
٣. التكيُّف أو التساهل أو التنازل: يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الآخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء، وبمعنى آخر هو تلبية مطالب الآخرين على حساب مطالبك.
٤. التوفيق أو المساومة: ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض، وهو أن يضحي الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضًا.
٥. التعاون: يعتمد هذا الأسلوب على العمل على نقاط الوفاق وتجنُّب نقاط الخلاف. أي العمل على خدمة المصالح المشتركة بين الأطراف. ومع أن هذا الأسلوب مفيد لجميع الأطراف؛ إلا أن احتمالية نشوء المشكلات واردة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن نقاط الاختلاف لم يتم حلُّها والتفاهم عليها.

الاحتفاظ بالكوادر البَشَريَّة

مقدمة:

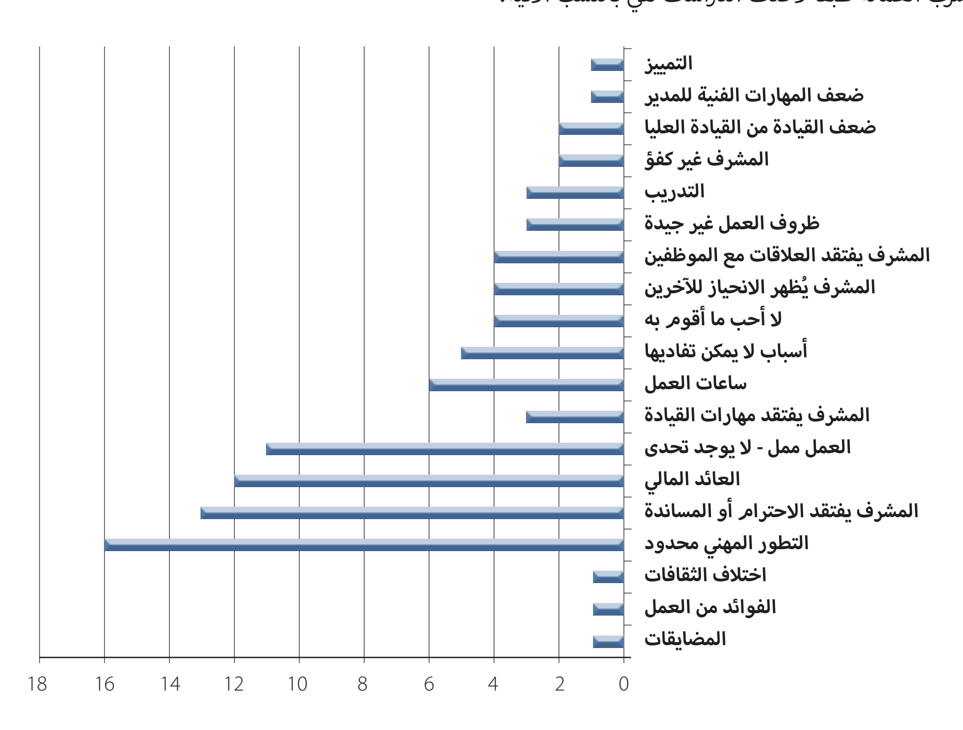
إن تحقيق ميزة تنافُسيَّة مستمرة للمنظمات من خلال قيادة العنصر البشري، يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه ميزة استراتيـجيَّة، إن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بتنظيم أنشطتها، تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال فترة زمنية معينة. كما يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أيٌّ من المنافسين تقليد تلك الميزة أو محاكاتها.

إن تحسين مهارات أصحاب الأعمال والمديرين في كيفيَّة بناء وتدعيم الولاء المؤسسي يبثُّ الولاء في العاملين معهم، فمن خلال خطط إدارية استراتيـجيَّة للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أُسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءً يؤدي أغراضًا متعددة في آنٍ واحد؛ ليحقق أهداف المنظمة ويعزِّز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعُديَّة من الكفاءة والمهارة والإبداع.

الدراسات العالمية أثبتت التالي:



الأسباب الرئيسة لتسرب العمالة طبقًا لأحدث الدراسات هي بالنسب الآتية:



دراسة حالة:

مدير إدارة موارد بَشَريَّة يعمل في قطاع تصنيع المنسوجات، قابلته مشكلة تسرب العاملين لديه (دوران العمالة)، وعدم القدرة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية، فقام بعمل استبيان عن أسباب هذا التسرب، واستطاع أن يستخلص بعض العوامل التي أدَّت إلى هذا التسرب، وكانت كالتالي :

١. **البحث عن راتب أفضل (وهو لا يمثل أكثر من ١٢٪ من الأسباب) :**
ويعدُّه البعض السبب الرئيس الأول الذي يدفع الموظف للانتقال إلى مكان آخر كون الامتيازات والراتب الكبير تغري الموظفين، وهناك مؤسسات وشركات تعطي رواتب كبيرة جدًّا ومغرية فضلًا عن الامتيازات الأخرى، وهذا الراتب وتلك الامتيازات تكفي بالنسبة للموظف لمواجهة أعباء الحياة.

٢. **الخلافات الشخصية وتدخل المَحسُوبيَّة:**
الخلافات الشخصية وعدم حصول الموظف على حقِّه في الترقيات فضلًا عن تدخل الواسطة والمحسوبية؛ حتى أصبح أهل الخبرة الذين خدموا لسنوات طويلة ليس لهم حظ أو نصيب، ويأتي موظف حديث تم تعيينه منذ فترة بسيطة ولأن لديه واسطة ومحسوبية يكون مديرًا عليك وأنت صاحب الخبرة الطويلة ولا تحصل على شيء؛ وهذا سبب رئيس وكافٍ جدًّا أن يدفع الموظف إلى التفكير للانتقال إلى وظيفة أخرى لأنه لم يحصل على حقوقه في هذا المكان، والترقيات والتسلسل الوظيفي التي لا تسير وفق آليَّة معينة وربما لا تتوافر.

٣. **افتقاد المعاملة الطيبة:**
مسألة المعاملة تختلف من مكان لآخر، ولا بُدَّ أن نبحث عن الأسباب التي تدفع مسئولًا إلى معاملة موظف بشكل مختلف عن الآخرين، ومن المؤكد أن هذا الموظف ربما قصَّر في أداء عمله أو تغيب كثيرًا أو لا يؤدي عمله بالشكل المطلوب، كما أن هناك بعض الأماكن بها مضايقات وتحكمات لا مبرر لها من قِبل المسئولين عنها؛ وبالتالي أصبحت جهات أو قطاعات طاردة لأصحاب الخبرة وتدفعهم دفعًا إلى الانتقال لجهة أخرى حتى لو كان الراتب أقل.

٤. **العامل الاقتصادي:**
- من غلاء معيشة وارتفاع في الأسعار وبحث الموظف الدائم عن الأفضل لمواجهة أعباء الحياة.
- التطور الإداريّ واللامركزية والبيروقراطية والقرار الفردي العشوائي.
- عدم وجود دورات تدريبية من أجل الإبداع والتألق.

٥. **قنص العاملين:**
الجهات التي تسعى إلى خطف العاملين بإعطاء العامل راتبًا ملائمًا وامتيازات وبدلات تتناسب مع طبيعة الحياة التي نعيشها، سواء من حيث السكن أم المواصلات والتأمينات الاجتماعيّة والعلاج والإعاشة والإجازة والراحة النفسية والمعنوية وتوفير الأمان الوظيفي؛ بهذا تكسب الموظف أو العامل وتجعله لا يفكر في الانتقال إلى مكان آخر مهما كانت الإغراءات.

الاحتفاظ بالعاملين Employee Retention

إن العاملين "أصول قيِّمة" لأية منظمة ولا يجب اعتبارهم "تكلفة"، ومن الضروري حماية هذا المورد الحيوي لأنهم يقومون بدورٍ حاسمٍ في النمو والنجاح للمنظمة عمومًا. مع التركيز على تقنيات الاحتفاظ بالعاملين يمكن أن تؤثر بشكل إيجابيّ على المنظمة، كما أنه يزيد من إنتاجيَّة الموظفين، وتحسين الأداء، وزيادة الأرباح، وتقليل من معدل دوران العاملين والتغيب عن العمل.

تصر الشركات الناجحة الآن على دراسة الأسباب وراء رحيل أو العاملين بقائهم في مجال العمل وإذا كان الخبراء بإمكانهم تقديم ملاحظاتهم، فعلى كل مُنظَّمة أن تحدد الأسباب المتعلقة بموقف احتفاظ خاص بها. لقد عرف كثير من أصحاب الأعمال هذه الأهمية المرتفعة للاحتفاظ بالعاملين لدرجة أنهم عيَّنوا ما يُسمى بمسئولي الاحتفاظ، ونادرًا ما يُعين فرد في إدارة الموارد البشرية للتأكد من إجراءات الاحتفاظ بالعاملين وسلامة تنفيذ اللوائح والقوانين التي تصبُّ في صالح العاملين؛ وذلك عن طريق عمل بحث الرضا الوظيفي، وتحليل المشكلات ومعرفه نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمُنظَّمة، ومن ثَمَّ تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، مما يشكل اتِّجاهًا جيدًا من قِبل المُنظَّمة للاحتفاظ بالعاملين.
ومن أحدث الطرق وأكثرها معاصرةً للاحتفاظ بالعاملين هو التحليل السيكومتريّ Psychometric Assessment ، الذي يحدد أنماطًا لملاءمة شخصية الموظف مع العمل الذي يقوم به. ومن أقوى أنواع التحليلات السيكومترية هو تحليل "إكس تي".

معلومات عن التحليل السيكومتريّ

ProfileXT™

إن "بروفايل إكس تي" The Profile XT™ هو كناية عن تقييم إجمالي للشخص له مجموعةٌ منوعة من الاستخدامات. فهو يقيس المزايا المتعلقة بالوظيفة التي تجعل من شخصٍ ما منتجًا- أسلوب التفكير والتحليل، المزايا السلوكية، والاهتمامات الوظيفية. إنها أداة ملائمة وسهلة الاستخدام عبر الإنترنت - إذ لا تستدعي وجود إدارة أو مراقبة.

تُستخدَم أداة " بروفايل إكس تي" The Profile XT™ للتوظيف والترقية والتحسين الذاتي والتوجيه وتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير مواصفات الوظيفة. إنها أداة إدارية متعددة الاستعمالات تعمل على تطوير أنماط ملاءمة الموظف مع العمل، ويمكن تخصيصها حسب الشركة والقسم والمدير والمنصب والجغرافيا أو أي مزيج من هذه العوامل.

أنماط ملاءمة الموظف مع العمل تصنع الفرق

تتميز أنماط ملاءمة الموظف مع العمل بالفاعليَّة، ذلك أنها تقارن بين مواصفات المتقدمين لوظيفةٍ ما في الشركة وبين مزايا أكثر الموظفين إنتاجية. تبين الأنماط ما إذا كان المتقدمون للوظيفة مشابهين أو مختلفين عن أفضل الموظفين أداءً. وقد خلُصت دراسةٌ نُشِرت في مجلة "هارڤرد بيزنس ريـڤيو" Harvard Business Review إلى أن أداة ملاءمة الموظف مع العمل تتنبأ بدقة أكبر بالنجاح في العمل مقارنةً بأيٍّ من العوامل المقبولة عمومًا، مثل مستوى التعليم والخبرة أو التدريب العملي. إن ملاءمة الأشخاص بحيث يتناسبون مع العمل الذي يقومون به يعزز الإنتاجيَّة والرضا عن الوظيفة ويقلص من العوامل السلبية؛ مثل الضغط والتوتر والنزاعات وسوء التواصل وتغيّر الموظفين المكلف.

عدة تقارير قيِّمة

تنتج عن "بروفايل إكس تي" هذه التقارير الغنية بالمعلومات:

- **التقارير الفردية:** تُستخدَم لتعزيز النمو والتطور الشخصي. وهي تصف مزايا الشخص وتوحي بأفكارٍ من شأنها تحسين الأداء والإنتاجيَّة.
- **تقارير التعيين:** تُستخدَم لتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. وهي توفر لأرباب العمل أدواتٍ لتقييم أسلوب تفكير المتقدمين للوظيفة ومزاياهم السلوكية واهتماماتهم الوظيفية، وتعطي كلّ مرشح نسبةً مئوية تقارنه بأفضل الموظفين أداءً في الشركة. كما يقترح التقرير أسئلةً بوسع الذين يُجرون المقابلة طرحها لمساعدتهم على تحديد ملاءمة مرشَّحٍ ما للمنصب الشاغر.
- **تقرير تخطيط التعاقُب الوظيفي:** يتيح تقرير تخطيط التعاقب الوظيفي النظر إلى المستقبل. فهو يقارن بين شخصٍ ما وبين الوظائف المتاحة كافةً في شركةٍ ما، ويشير إلى تلك التي يتلاءم الشخص معها.
- **تقرير ملاءمة المُرشَّح:** هو مفيد لتضييق مجال بحثك عن موظف لملء منصب شاغر. فهو يقارن بين المزايا التي يتمتع بها عدة مرشحين وبين نمط ملاءمة الشخص مع الوظيفة، وفي لمحةٍ واحدة، يبين أيهم يملك أعلى نسبة مئوية على صعيد ملاءمة العمل.
- **تقارير التوجيه:** هي دليل المدير لمساعدة الأشخاص الخاضعين لإدارته على تطوير عادات عمل أفضل. يقدم التقرير اقتراحاتٍ لتحسين أداء الموظف بحيث يناهز إنتاجية أفضل الموظفين أداءً في الشركة. إن استخدام التقارير لتوجيه تطوير الموظفين يمكّن المُدَراء من تطوير قدراتهم القيادية.
- **تقرير تحليل العمل:** يصف بتفصيلٍ مسهَبٍ نوع الشخص الذي يتمتع بالمزايا والمواصفات المناسبة التي تلائم وظيفة معينة. يكمل هذا التقرير مواصفات العمل القياسية التي تفصِّل المهارات والمهام التي يتطلبها العمل.
- **التقارير الموجزة:** تمنحك لمحةً شاملةً عن المعلومات الأساسية عن الموظفين والمتقدمين للوظائف.
- **تقارير الرسوم البيانية:** إنها عرض بصري لبيانات ملاءمة الشخص مع العمل.

المواصفات التِّقنيَّة:

- **يعالج هذه التحديات:** اتِّخاذ قرار بشأن من سينال ترقية، توظيف موظفين ذوي إنتاجية متدنية، نسبة تغير عالية في الموظفين، تدريب غير مُجدٍ، تواصل سيِّئ، تشويش في هُويَّة المؤسسة، نزاع بين الأقسام، مسائل متعلقة بالربحية.
- **يُستخدم من أجل:** التعيين، الترقية، تخطيط التعاقب الوظيفي، التوجيه والتحسين الذاتي.
- **يقيس:** التفكير والتحليل، الاهتمامات الوظيفية والمزايا السلوكية.
- **المجالات التي يتم قياسها:** مؤشر التعلّم، المهارات الشفهية، التحليل الشفهي، القدرات الرقمية، التحليل الرقمي، مستوى الزَّخَم، الجزم، حب الاختلاط بالآخرين، سهولة القيادة، الموقف السلوكي، الحسم، الكياسة، الاستقلالية، الحكم الموضوعي، الإقدام، المهارات المالية، الابتكار، خدمة الناس، المهارات التقنية، المهارات الميكانيكية.
- **الوقت المستغرَق:** ٩٠ دقيقة.
- **الطريقة:** عبر الإنترنت أو بواسطة قلم وورقة.
- **ظهور النتائج:** فورًا.

الآثار المترتبة على عدم الاحتفاظ بالعاملين:

١. فقدان الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت وقتًا طويلًا للحصول على مستواها الحالي.
٢. فَقْد الأموال والمجهودات على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بمستوياتهم كافة.
٣. زيادة حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المتسرِّبة من المنظمة.
٤. ضياع وقت تعليم وتدريب العاملين الجُدُد لكي يتفهَّموا العمل الجديد في المنظمة.
٥. تأثر الربحية والإنتاجيَّة.
٦. خسارة الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة، ولإعطاء خبرته لمُنظَّمة أخرى منافسة.
٧. عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة.
٨. وجود نسبة عالية من التسرُّب الوظيفي يعطي صورة سيئة عن المُنظَّمة بين المنافسين.

العوامل المؤثِّرة على الاحتفاظ بالعاملين:

١. الأمن الوظيفي: Job Security

لقد شهد الكثير من الأفراد تدهورًا في الأمن الوظيفي على مدار الأعوام الماضية، وكانت أهم الأسباب عمليات التقليص والاكتسابات والطرح والدمج وإعادة الهيكلة المؤسساتيّة؛ مما أثَّرعلى ولاء العامل وعلي عمليَّة الاحتفاظ بالعاملين . حيث عانى عدد من كبار العمال الطردَ والتخفيضَ الوظيفيَّ في بعض المنظمات؛ الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستويات القلق لدى العاملين الباقين؛ وبالتالي بدأ العاملون في التفكير في الرحيل قبل أن يُفصلوا.

٢. الثقافة والقيم

تُعد الثقافة المؤسساتية نموذجًا للقيم والمعتقدات المشتركة للقوى العاملة، وغرس قيمها لخدمة العميل وإشراك العامل بذلك. إن مثل هذه الجهود تؤدي إلى الاحتفاظ بالعاملين وخلق سمعة طيبة لدى العامل.

٣. الإدارة الفعالة لأصحاب العمل

إن الإدارة الجيدة ومسألة الاحتفاظ: تؤثر على الأفراد وقراراتهم المتعلقة بالبقاء أو ترك العمل. حيث تمر المؤسسات بدوران وظيفي أقل عندما تتمتع بثقافات مميزة إيجابية؛ منها، الأمن الوظيفي الواضح للعاملين وما تقدم من مزايا ورواتب.

٤. التوظيف والاستقطاب الجيد

إن الاحتفاظ بالعِمَالة يتأثر بعملية الاختيار والاستقطاب . لقد وجدت مجموعة من المنظمات أن معدلات الدوران الوظيفي مرتفعة في الشهور القليلة الأولى للتوظيف، وذلك يرتبط في الغالب بجهود الاختيار غير الجيدة.

٥. بيئة العمل

تؤثر العوامل البيئية والمادية مثل الفضاء والضوء ودرجة الحرارة والضوضاء وطريقة وضع المكاتب أو عمل الآلات على الاحتفاظ بالعاملين. علاوة على ذلك يريد العاملون بيئة عمل آمنة خاصة في التعامل مع المخاطر والحوادث.

٦. تدنِّي الرواتب وضغوط العمل

تدني الاجور والرواتب والحوافز من العوامل لتسرب العاملين، وعدم تناسب الرواتب والحوافز مع ضغوط العمل والإنتاجيَّة.

٧. عدم وجود حوافز معنوية

عدم وجود الحوافز المعنوية يمكن أن ينعكس سلبيًّا على الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤثر أيضًا سلبًا على الأداء الوظيفي، يريد العاملون دائمًا تقدير جهودهم في أداء وظائفهم الذي يأتي مباشرة من مديريهم أو مشرفيهم.

٨. عدم وجود تطوير وظيفي

التطوير الوظيفي هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد، فإذا لم يجد العامل خطًّا ومسارًا وظيفيًّا لإعداده لمراحل سير وظيفيَّة متصاعدة في المستقبل، يُضطر إلى أن يترك العمل للبحث عن وظيفة أعلى من الوظيفة الحاليَّة.

توصيات الاحتفاظ بالعاملين

ومن أهم المقترحات لتعزيز الاحتفاظ بالعاملين ما يلي :

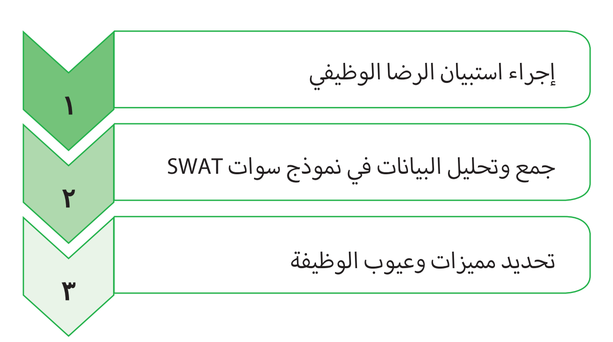
١. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات من خلال نظام تقييم وظيفي فعَّال.
٢. تطبيق خطط احتياجات التدريب والتطوير لمهارات العاملين لتحقيق شِقَّيْن، أحدهما زيادة مهارة العاملين وتحسين الإنتاجيَّة، والشِّق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم.
٣. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.
٤. تصميم خطة إعداد كوادر بَشَرِيَّة ورسم المسار الوظيفي للعاملين.
٥. خلق بيئة عمل مناسبة (التهوية - الضوء - درجة الحرارة - الضوضاء - طريقة وضع المكاتب أو عمل الآلات... إلخ).
٦. إثراء العمل Job Enrichment إعطاء صلاحيات للعامل لاتِّخاذ قرارات تتناسب مع قدراتهم، وطلب بحث المُشْكلات وتكليفهم بمهام أكبر تحتاج مهارات أعلى.
٧. تشجيع العاملين على المشاركة في الدراسة واتِّخاذ القرارات Pفهي تجعل العامل يشعر بأنه جزء من المُنظَّمة وأنه يعمل في فريق عمل واحد.
٨. الحوار الجيد مع العاملين واتِّباع الإدارة بالتجول الميداني، وهو عبارة عن تخصيص وقت يمرُّ فيه المشرف أو المديرعلى العاملين للاستماع لمشكلاتهم وتحفيزهم.
٩. مكافأة الابتكار والتميُّز في العمل وتشجيع المبادرات.
١٠. شكر العاملين ومنحهم الجوائز والشهادات.
١١. ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
١٢. العمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.
١٣. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المِحَن والظروف الصعبة.
١٤. تعزيز التعويضات غير المباشرة، وهي التي يُقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوعًا من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضائه لأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه المزايا :

◊ برامج التسليف بدون فوائد.
◊ برامج الخدمات الاجتماعيَّة (رحلات حج وعُمْرة وترفيهيَّة) .
◊ الراتب التقاعدي.
◊ برامج التأمين الصحي والاجتماعيّ والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
◊ تكريم الموظف المثاليّ.
◊ مكافآت المقترحات البنَّاءة؛ وخاصة عند تحسُّن الأداء والإنتاج.
◊ مشاريع الإسكان للعاملين.
◊ برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
◊ خدمات المواصلات للمنظمة.
◊ برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
◊ الخدمات الصحيَّة المتنوعة ويمكن أن تشمل أسرة الموظف من الدرجة الأولى باشتراك ماديّ بسيط.

قياس الرضا الوظيفي للاحتفاظ بالعاملين:

يهدف استبيان الرضا الوظيفي إلى معرفة رضا العاملين من عملهم في المُنظَّمة، مع العلم أنه تتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سِرِّي ويتم عمل دراسة إحصائية للنتائج لمعالجة نقاط الضعف والقوة من خلال تطبيق نموذج سوات SWOT، ومن ثَمَّ محاوله التغلب على نقاط الضعف التي تؤثرعلى أداء العاملين واستمراريتهم داخل المُنظَّمة، والارتقاء بالموارد البشرية بالمؤسسة والذي سينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف.
ويمكن تطبيق هذا الاستقصاء بشكل سنوي أو نصف سنوي والحوارات الرسمية وغير الرسمية. هذه الحوارات لا تؤتي ثمارها بدون إبداء اهتمام لما يقوله العاملون بمعنى الصدق في الحوار.

خطوات استبيان الرضا الوظيفي:



Job Satisfaction Survey استبيان استقصاء الرضا الوظيفي

The main point of this survey is to find out the extent of your career satisfaction in company/ factory All your answer will be confidential, expected time is 20 min. Current job Department Nature of Job: part time ☐ Full Time: ☐ . Date:	الهدف من هذه الاستمارة هو معرفة مدى رضائك الوظيفي بالمؤسسة. الوظيفة الحالية: القسم: طبيعة العمل: بعض الوقت ☐ وقت دائم ☐ التاريخ:

5%	25%	50%	75%	100%	Work place مكان العمل المؤسسة
☐	☐	☐	☐	☐	Company/ factory is a good place to work المؤسسة هي مكان جيد للعمل
☐	☐	☐	☐	☐	understand the company/ factory vision أفهم رؤية المؤسسة
☐	☐	☐	☐	☐	أفهم ما القيم الأساسية للشركة / المؤسسة I understand the Core values to the company/ factory
☐	☐	☐	☐	☐	الأهداف الخاصة بي مرتبطة بأهداف المؤسسة My own goals is linked to the company/ factory goals
☐	☐	☐	☐	☐	يقوم المدير المباشر بإخطاري بالواجبات الواجب عملها The direct manager notifies me my tasks and duties
☐	☐	☐	☐	☐	من السهل الحصول على إجابات عن الأسئلة التي تدور حول السياسات المتعلقة بالموظفين It's easy to get the answers for the questions that are related to employees policies
☐	☐	☐	☐	☐	يتم أخذ المقترحات الخاصة بي بعين المُدرِّبين All my suggestions are taken into consideration
☐	☐	☐	☐	☐	تساعدني ظروف العمل المحيطة بي على الإنتاجيّة Work environment helps me to be productive
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بأن الراتب الخاص بي ضعيف I feel that my salary is weak
☐	☐	☐	☐	☐	أشارك في اتِّخاذ القرارات التي تؤثر على عملي I participate in taking the decisions that affect my work
☐	☐	☐	☐	☐	I don't have work pressures ليس لديَّ ضغوط في العمل
☐	☐	☐	☐	☐	I have a clear path for career development لديَّ مسار واضح للتقدم الوظيفي

5%	25%	50%	75%	100%	Work place company/factory مكان العمل المؤسسة
☐	☐	☐	☐	☐	وصفي الوظيفي متماشٍ مع مهامِّي وواجباتي الوظيفية My job description is related to my duties
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بأنني ألعب دورًا مهمًّا في تحقيق مَهمة المؤسسة I feel that I play an important role in achieving the mission of the company / factor
5%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**Relationship with Colleagues العلاقة مع الزملاء**
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة الخاصة بي فريق العمل My management encourages the team work
☐	☐	☐	☐	☐	أعضاء المؤسسة مؤهلون بما فيه الكفاية للقيام بالعمل The company/factory members are qualified to do the work
☐	☐	☐	☐	☐	أقوم بمناقشة الواجبات الوظيفية مع الزملاء I discuss the job duties with my colleagues
☐	☐	☐	☐	☐	كل شخص في المؤسسة يُكِنُّ لي الاحترام Every individual in the factory/company respects me
5%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**Management/department الإدارة/ القسم**
☐	☐	☐	☐	☐	لديَّ سلطات تساعدني في إدارة العمل I have the Authorities which helps me in managing the work
☐	☐	☐	☐	☐	يقوم جميع أفراد الإدارة بتنفيذ الخطة الخاصة بالعمل All the management members are implementing the business plan
☐	☐	☐	☐	☐	هناك توافق جيد بين الإدارة الخاصة بي وبين الآخرين دون الحاجة للتنسيق There is a good Compatibility between my management and the others with no need for coordination
☐	☐	☐	☐	☐	إدارتي على علم تام بالإدارات الأخرى ذات الصلة داخل المؤسسة My management is fully aware of other relevant departments within the company / factory
5%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**المدير المباشر/ رئيس القسم Direct Manager / Department Manager**
☐	☐	☐	☐	☐	أستطيع أن أفهم جيدًا توقعات رئيسي I can understand my manager expectations

☐	☐	☐	☐	☐	رئيس القسم يهتم بتقييمي من وقتٍ لآخر The department manager is concerned with my evaluation from time to time
☐	☐	☐	☐	☐	رئيس القسم يقوم بتحفيزي اذا قمت بعمل جيد The department manager motivates me when I do good job
☐	☐	☐	☐	☐	المشرف المباشر بمثابة قدوة إيجابية The direct supervisor is considered as a positive role model
☐	☐	☐	☐	☐	معنويات زملاء العمل هي موضع تقدير The morale of coworkers is greatly appreciated
5%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**Customers العملاء**
☐	☐	☐	☐	☐	It's easy to deal with customers من السهل التعامل مع العملاء
☐	☐	☐	☐	☐	The customers are chosen carefully يتم اختيار العملاء بعناية
☐	☐	☐	☐	☐	العلاقة بين الموظفين والعملاء جيدة The relation between the employees and customers are good
5%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**General Evaluation التقييم العام**
☐	☐	☐	☐	☐	Benefits and compensation are satisfactory المزايا والتعويضات مُرْضية
☐	☐	☐	☐	☐	Technical equipment of the place is satisfactory المعدات التقنية للمكان مُرْضية
☐	☐	☐	☐	☐	I'm proud of working with the company / factory أنا فخور بالعمل في المؤسسة

١- ما هو أكثر شيء تحبه في المؤسسة ؟

1- What do u like the most in the company / factory?

....

....

....

....

....

....

....

٢- اذكر قيَم المؤسسة.

2- What is the company / factory Values?

....

....

....

....

....

٣- وضِّح رؤية ومهمة المؤسسة.

3-Explain the company / factory vision and mission?

....
....
....
....
....
....
....

٤- ما الأشياء التي تحتاج إلى مزيد من التنمية؟ وضح وَفْقًا للأهمية.

4-What are the areas that need more development? Explain according to the importance?

....
....
....
....
....
....
....

٥- ما الأشياء التي لا تحبها في المؤسسة ؟ وكيف يمكننا التغلب عليها من وجهة النظر الخاصة بك؟

5- What are the things that you don’t like in the company/factory?
And how can we overcome them from your own point of view?

....
....
....
....
....
....
....

التدريب والتطوير

التدريب هو عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل بالمعرفة التخصصية، وتطوير المهارات وتغيير السلوك لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة. إن التدريب هو الذي يخلق القدرة والمهارة المهنية، والقدرة على ممارسة النشاط الأساسي للمؤسسة، ممثلةً بمهارات مهنية وفنية وإدارية. إن التدريب هو الذي يساعد على الارتقاء بالجودة.

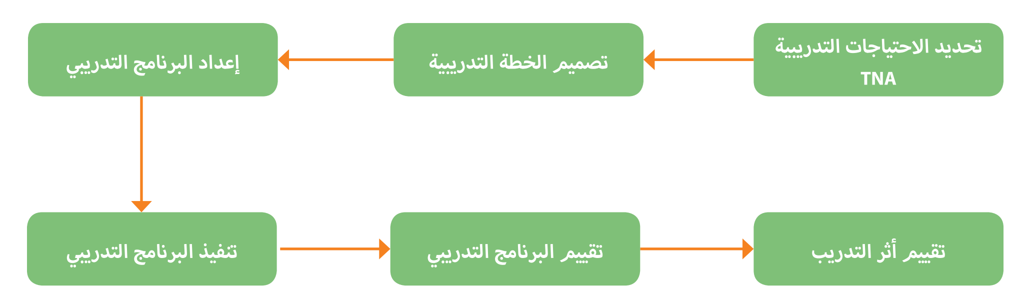
أنواع التدريب

١. التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية. فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص (البرمجة – الصيانة... إلخ).
٢. التدريب الإداري: يشمل فئات الإداريين في المستويات العليا أو الإشرافية أو الوسطى؛ أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية (المهارات القيادية – إدارة الأعمال – المهارات الإشرافية... إلخ).
٣. التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرَف التي تتطلب مدًى كبيرًا ومتنوعًا من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير (الحياكة – الميكانيكا – الكهرباء... إلخ).
٤. تدريب المُدرِّبين: ويتم تدريب المُتدرِّبين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم، وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات (أستاذ – معلم – مدرب).

أهداف التدريب

١. تحسين خدمات المؤسسة.
٢. تأهيل الموظفين الجُدد للتكيُّف مع ظروف العمل بالمؤسسة.
٣. يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية.
٤. إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير الأداء وتحسينه.
٥. توضيح إمكانية الترشيح لشغل وظيفة أعلى.
٦. تخفيض نسبة حوادث العمل.

خطوات تنفيذ العمليَّة التَّدريبيَّة



تنقسم العملية التَّدريبيَّة إلى المراحل التالية:

١. تحليل وجمع المعلومات: وهي عملية جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل ثم تحليلها؛ ومنها يتم تحديد الاحتياج التَّدريبيّ أو غير التَّدريبيّ.
٢. تحديد الاحتياجات التَّدريبيَّة TNA: وهي العملية التي تحدد مشكلات الأداء أو المُشْكلات الموجودة في المؤسسة أو في الوظيفة.
٣. تصميم الخطة التَّدريبيَّة، في حالة الاتِّفاق على وجود مشكلة أو فجوة في الأداء، يتم البدء في تصميم الخطة التَّدريبيَّة وتحديد أهداف البرنامج بما يناسب أهداف المنظمة وتحديد الفئة المستهدفة، ثم اختيار الأساليب والتقنيات المناسبة لها.
٤. إعداد البرنامج التَّدريبيّ.
٥. تنفيذ البرنامج التَّدريبيّ: ويتم من قِبل إدارة الموارد البَشَريَّة الخاصه بالمؤسسة .
٦. تقييم البرنامج التَّدريبيّ: ويتم هذا في نهاية البرنامج التَّدريبيّ بحيث يتم تقييم البرنامج والمُتدرِّبين.
٧. تقييم أثر التدريب: وهي مرحلة تأتي بعد ٣ شهور وأكثر؛ حيث يتم تقييم مدى ما اكتسبه المُتدرِّب من البرنامج التَّدريبيّ الذي التحق به ومدى تطبيق ما تعلمه في جهة العمل.
٨. حساب العائد على الاستثمار للمؤسسة من تكاليف التدريب.

تحديد الاحتياجات التَّدريبيَّة

- الرجوع للخطة الاستراتيجيَّة للمؤسسة للتأكد من فهم وإدراك الأهداف المرجوَّة على المدى القريب والبعيد.
- تقوم إدارة الموارد البشرية في شهر يونيه أو شهر نوفمبر من كل عام، بمخاطبة المديرين المختصين لتحديد الاحتياجات التَّدريبيَّة للموظفين باستخدام نموذج"تحديد الاحتياجات التَّدريبيَّة" TNA (مذكور أدناه نموذج TNA)، وفيه يقوم الرئيس المباشر مع المرءُوس بتحديد الاحتياجات من التدريب والمهارات والتعليم المطلوب له وللموظفين التابعين له، وتتم مراجعة الاحتياجات السابقة بمعرفة المدير المختص للتحقُّق من مدى مناسبة الاحتياجات لطبيعة العمل، ومدى احتياج العمل لها ومطابقتها مع أهداف الجودة للإدارة والهدف الرئيس للمؤسسة.
- يقوم المديرون المختصون بإرسال هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ تسلُّمها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة الاحتياجات التَّدريبيَّة للجهات الطالبة، من حيث تكرارية الموضوعات المطلوبة والأعداد المرشحة للتدريب وإمكانية التدريب الداخليّ أو الخارجي والتكلفة التقديرية، ومقارنتها بالميزانية المقررة لتدريب الموظفين والمعتمَدة من قِبل الإدارة العليا، ويتم تحديد جهات التدريب المقترحة طبقًا لجهات التدريب المعتمدة لدى المؤسسة.

إصدار الخُطَّة التَّدريبيَّة السنوية

- بناءً على دراسة الاحتياجات التَّدريبيَّة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار الخطة التَّدريبيَّة السنوية، ويتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد، ثم يتم إخطار الإدارات بالخطط التَّدريبيَّة المعتمدة لها.

اعتماد جهات التدريب

تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الجهات التَّدريبيَّة بعد تقييمها من النواحي الفنية والماليه باستخدام نموذج "تقييم جهة تدريب"، ويتم اتِّخاذ القرار على النحو التالي:

- جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد جدًا أو امتياز في التقييم يتم الاستعانة بها كجهة تدريب معتمدة لدى المؤسسة.
- جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد يتم إعادة تقييمها.
- جهات التدريب التي تحصل على تقييم ضعيف أو مقبول لا يتم الاستعانة بها.

أنواع التدريب:

التدريب الداخلي :

هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرءُوسيهم. هذا النوع من التدريب له فوائد كثيرة كالتالي:

١. التدريب الداخلي يُنمِّي مهارات المدرب والمُتدرِّب ويقوِّي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة.
٢. في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة نفسها ومشكلاتها الملموسة.
٣. المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصًا على تنمية مهارات المُتدرِّبين.

التدريب الخارجي :

يتميز التدريب الخارجي بأن المُدرِّبين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية (أو عملية) أعمق. وفوائد التدريب الخارجي كالتالي:

١. يضيف أفكارًا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والاطِّلاع على الجديد.
٢. التدريب الخارجي قد يتوافر به وسائل تدريبية غير متوافرة في المؤسسة نفسها.
٣. الدورات التَّدريبيَّة التي يشارك فيها أكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين الفرصة للنِّقاش والتحاور وتبادل الخبرات والاطِّلاع على تجارب مؤسسات أخرى؛ بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة.

الإعداد للبرنامج التَّدريبيّ:

١. تحديد موضوع التدريب طبقًا للاحتياج المؤسَّسيّ .
٢. تحديد زمان ومكان انعقاد التدريب.
٣. تحديد أسلوب التدريب المفضل لدى المُتدرِّبين (عمليّ، حل مشكلات، أكاديميّ، بحوث...إلخ).
٤. تحديد الميزانية المقترحة.
٥. تحديد المشاركين.

٦. تحديد فريق العمل.
٧. إعداد وتجهيز ملف التدريب.
٨. تحديد الجهة المنفذة للتدريب (مركز – معهد – جامعة) أو المدرب / الاستشاري.
٩. إرسال استمارة الترشيح وخطابات الدعوة.
١٠. وضع قائمة مراجعة (نموذج رقم ٢) .

تنفيذ البرنامج التَّدريبيّ:

١. زيارة مقر التدريب واختيار المكان المناسب للتدريب.
٢. اختيار طريقة جلوس المُتدرِّبين بشكل مناسب تمكِّن من استخدام شاشة العرض وتنفيذ الأنشطة في مجموعات، والتي يفضل أن تكون على شكل (مجموعات صغيرة على شكل حرف U أو طاولات مستديرة لخلق روح المنافسة)؛ ليكون اتصال المشاركات / المشاركين مع بعضهم البعض فعَّالًا.
٣. توفير المستلزمات الضرورية للبرنامج (المادة التَّدريبيَّة على Power Point - ورق الفليب تشارت، أقلام فلوماستر، إن أمكن تجهيز شاشة عرض – جهاز كمبيوتر).
٤. تحديد موعد بدء وانتهاء التدريب.
٥. تسجيل الحضور والانصراف الخاص بالمشاركين.
٦. تحديد فترة للراحة مع توفير وجبة خفيفة ومشروبات.
٧. تقييم المدرب.

تقييم دورة تدريبيَّة

وهو نموذج يُقاس به كفاءة البرامج التَّدريبيَّة ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف، ومدى توافر الجودة المطلوبة في العملية التَّدريبيَّة، وفيها يتم تقييم المُحاضِر، مكان التدريب، البرنامج التَّدريبيّ ككل، المعلومات المكتسبة من التدريب، تقديم مقترحات خاصة بالدورة، على أن تتم إعادة التقييم إلى إدارة الموارد البشرية في خلال فترة لا تتعدى أسبوعًا من تاريخ انتهاء الدورة التَّدريبيَّة.

التقييم الدوريّ لجهات التدريب

١. تقوم إدارة تنمية الموارد البشرية بمتابعة الجهات التَّدريبيَّة والتحقق من قيامها بأداء الخدمات التَّدريبيَّة بفاعلية بواسطة التقييمات المقدمة من المُتدرِّبين وتحرير نموذج "تقييم جهة تدريب (التقييم الدوريّ)" بعد الانتهاء من كل دورة تدريبيَّة.
٢. جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد جدًا أو امتياز يستمر العامل معها، سواء أثناء تنفيذ الخطة التَّدريبيَّة الحالية أم الخطة التَّدريبيَّة القادمة.
٣. جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد تتم إعادة تقييمها بعد دورة تدريبية ثانية لأخذ قرار بشأنها.
٤. جهات التدريب التي تحصل على تقييم ضعيف أو مقبول يتم إنهاء التدريب معها.

تقييم فاعليَّة التدريب:

يقوم المدير المختص التابع له المُتدرِّب بتقييم المُتدرِّب بعد مرور ثلاثة أشهر من تنفيذ التدريب باستخدام نموذج " تقييم أثر التدريب " ؛ وذلك لمعرفة مدى تحقق الهدف من التدريب، ويتم الاحتفاظ بالتقييم في الملف التدريبيّ الخاص بالمُتدرِّب.

الملف التدريبيّ

تقوم إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ لكل متدرب بملف تدريبيّ يوضع داخل الملف الشخصيّ للموظف، يشتمل على:

- صور شهادات البرامج التَّدريبيَّة الحاصل عليها.
- سجل تدريب.
- تقييمات فاعلية التدريب.
- تقييمات المُتدرِّبين من خلال جهات التدريب.

تقرير نجاح الخطة التَّدريبيَّة

بنهاية الخطة التَّدريبيَّة السنوية للمؤسسة، تقوم إدارة تنمية الموارد البشرية بإصدار تقرير نجاح الخطة موضَّحًا به الآتى:

- تقييم البرامج التَّدريبيَّة المنفذة كلٌّ على حِدَة.
- عدد المُتدرِّبين المخطط والفعليّ.
- عدد الدورات المخططة والتي تم تنفيذها.
- التكلفة التقديرية والحقيقة.
- برامج تدريب الموظفين الجدد.
- الصعوبات التي واجهت تنفيذ الخطة التَّدريبيَّة.
- عدد الدورات غير المُخطَّطة (تدريب طارئ).
- توصيات لتنفيذ البرامج المستقبليَّة.

نموذج تحديد الاحتياجات التَّدريبيَّة Training Needs Analysis

البيانات الشخصية Personal data	
Name:	الاســـم:
Job:	الوظيفة:
Department:	القسم:
Direct Manager:	المدير المباشر:
Starting Date of Job:	تاريخ الالتحاق بالوظيفة:

المهام الوظيفية الأساسية التي تمارسها فعليًّا Actual Tasks and Duties

What knowledge, skills and attitudes are required to do your job?	ما المهارات والمعلومات والجدارات المطلوبة لعملك؟

What would help you to perform your job better?	ما البرامج المطلوبة لكي تؤدي عملك بطريقة أفضل؟

Training Needs الاحتياج التدريبيّ

Training courses proposed by priority training requirement

1. Important and not urgent
2. Important
3. Important and urgent

الدورات التَّدريبيَّة المقترحة حسب أولوية الاحتياج التَّدْريبيّ

١. مهم وغير ضروري
٢. مهم
٣. مهم وضروري

Manager المدير			Employee الموظف			Course Name اسم الدورة	
٣	٢	١	٣	٢	١		١
							٢
							٣
							4
							5

Direct Manager: الرئيس المباشر:	Employee Name: اسم الموظف:
Signature: التوقيع:	Signature: التوقيع:
Date: التاريخ:	Date: التاريخ:

قائمة التحقق من إعداد احتياجات العمليَّة التَّدريبيَّة

لا No	نعم Yes	Before the Training قبل بداية التدريب	
		• Send invitations and training schedule • Preparation of course materials • Prepare Training equipment • Prepare slides • Visit training location to insure convenience	• إرسال الدعوات وميعاد التدريب للمشاركين • تجهيز الماده العمليَّة • إعداد أدوات التدريب • إعداد اللوحات • زيارة مكان التدريب للتأكد من ملاءَمته لعقد البرنامج
لا No	**نعم Yes**	**During the Training أثناء التدريب**	
		• Take attendance • Insure the availability of Over head • Evaluate Trainer's capabilitis • Evaluate Trainees response to Trainer • Insure that Snacks are of good quality • Insure that the Training location is qualified	• تدوين الحضور والانصراف • التأكد من إعداد أدوات العرض والإيضاح • تقييم كفاءة المدرب • تقييم مدى استجابة المشاركين للمدرب • التأكد من جودة الوجبات • التأكد من جودة مكان التدريب
لا No	**نعم Yes**	**At the end of the Training في نهاية التدريب**	
		• Pass around a list to collect contacts of the trainees • Balance out loans • Collect the materials that were not used • Distribute certificates • Distribute the evaluation for the Course • Read and analyse the final evaluation • Write a report to senior management about the course	• توزيع قائمة بأسماء المشاركين وعناوينهم وتليفوناتهم • تسوية العُهَد والسُّلَف • جمع الأدوات التي لم تُستخدم • توزيع الشهادات • توزيع تقييم الدورة التَّدريبيَّة • قراءة وتحليل التقييم النهائي • كتابة تقرير للإدارة العليا عن البرنامج التَّدريبيّ

نموذج لتقييم احتياجات التدريب

	الاسم	الإدارة	القسم	الوظيفة	كتابة تقارير ورسائل العمل	مهارات تحديد ميزانية المشاريع المطروحة	القدرة على التفكير الاستراتيجي	إدارة ومقاومة الضغوط	إعداد خطة العمل	مهارات الحاسوب	مهارات الإدارة الحديثة	مهارات القيادة leadership	مهارات تقديم العروض	إدارة الوقت	مهارات الاتصال	مهارات التفاوض	مهارات تقييم الأداء	حل المشكلات	مهارات البيع	الأمن والأمان	خدمة العملاء	اتخاذ القرار	نظام تفعيل ERP	إسعافات أولية	مقاومة الحريق والدفاع المدني	أعمال الفريق	أدارة التغيير	مهارات اختيار الموظفين والتعيين
1	اسم الموظف	الإدارية	الإدارة القانونية	المستشار القانوني	1			1						1	1	1		1				1						
2	اسم الموظف	الإدارية	الأمن	مدير الأمن	1			1				1			1		1	1		1		1		1	1	1		
3	اسم الموظف	الإدارية	المالية	مدير المحاسبة	1	1		1		1	1	1		1			1					1	1					1
4	اسم الموظف	الإدارية	المالية	محاسب		1				1				1									1					
5	اسم الموظف	الإدارية	المبيعات	مشرف مبيعات التجزئة			1		1					1		1	1		1		1	1						
6	اسم الموظف	الإدارية	المبيعات	خدمة ما بعد البيع					1				1	1	1	1		1	1		1							
7	اسم الموظف	الإدارية	الموارد البشرية	مسئول الموارد البشرية	1		1		1		1	1	1		1		1	1				1						1
8	اسم الموظف	العمليات	أعمال الصيانة	الصيانة التقنية		1			1									1							1			
9	اسم الموظف	العمليات	المصنع	مدير العمليات		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1		1	1	1	1	1		1
10	اسم الموظف	العمليات	سلاسل الإمداد	رئيس الحركة اللوجستية	1		1		1	1	1	1	1	1	1		1	1				1	1			1	1	
11	اسم الموظف	العمليات	سلاسل الإمداد	مدير الفرع	1	1		1	1		1	1			1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1
12	اسم الموظف	العمليات	سلاسل الإمداد	مدير سلسلة الإمداد		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1				1	1			1	1	1
13	اسم الموظف	التقنية	الجودة	مراقب جودة	1				1											1			1		1		1	
14	اسم الموظف	التقنية	الجودة	مدير إدارة الأجهزة والمعدات	1		1			1	1	1					1			1			1		1			
15	اسم الموظف	التقنية	المخازن	مندوب										1	1					1					1			
16	اسم الموظف	التقنية	المخازن	مدير المخازن	1					1	1	1		1			1			1			1	1	1	1		1
17	اسم الموظف	التقنية	المخازن	مدير المخازن						1				1						1			1	1	1			
18	اسم الموظف	التقنية	المعلومات التكنولوجية	رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات	1				1		1	1	1	1	1		1	1					1			1		1
إجمالي عدد الأيام لكل دورة تدريبية					10	8	6	5	10	8	9	10	6	12	10	4	11	10	2	8	2	9	11	5	9	7	4	7

نموذج للخطة التَّدريبيَّة نتيجة لتقييم احتياجات التدريب

	اسم الدورة التَّدريبيَّة	عدد المُتدرِّبين	أولويات التدريب	عدد المجموعات	أيام التدريب لكل دورة	إجمالى أيام التدريب
1	كتابة تقارير ورسائل العمل	10	A	1	2	2
2	إعداد خطة عمل	10	A	1	2	2
3	مهارات الكمبيوتر	8	A	1	5	5
4	مهارات الإدارة الحديثة	9	A	1	2	2
5	مهارات القيادة Leadership	10	A	1	2	2
6	مهارات تقديم العروض	6	A	1	3	3
7	إدارة الوقت	12	A	2	2	4
8	مهارات الاتِّصال	10	A	1	2	2
9	مهارات التفاوض	4	A	1	2	2
10	مهارات تقييم الأداء	11	A	2	2	4
11	مهارات تحديد ميزانية لمشاريع مطروحة	8	B	1	3	3
12	القدرة على التفكير الاستراتيـجيّ	6	B	1	1	1
13	إدارة ومقاومة الضغوط	5	B	2	2	2
14	حل المشكلات	10	B	1	1	1
15	الأمن والأمان	8	B	1	3	3
16	خدمة العملاء	2	B	1	3	3
17	تفعيل نظام ERP	11	B	2	15	30
18	مقاومة الحريق والدفاع المدنيّ	9	B	1	2	2
19	مهارات البيع	2	C	1	5	5
20	اتِّخاذ القرار	9	C	1	2	2
21	إسعافات أوَّلية	5	C	1	3	3
22	أعمال الفريق	7	C	1	2	2
23	إدارة التغيير	4	C	1	5	5
24	مهارات اختيار الموظفين والتعيين	7	C	1	3	3
			إجماليّ عدد أيام التدريب			93

نموذج تقييم دورة تدريبيَّة Training Evaluation

First: General Information أولًا: معلومات عامَّة	
Name: الاســم:	
Title: المسمى الوظيفي:	Department: القسم / الإدارة:
Program Name: اسم البرنامج التَّدريبيّ:	Training Provider: الجهة المنظمة:
Instructor Name: اسم المحاضر:	

Training Venue: مكان الانعقاد:	Training Period: مدة الدورة:	Date: تاريخ الانعقاد:

ضعيف Weak	جيد Good	ممتاز Excellent	جيد جدًا V. Good	ممتاز Excellent	Description البيان
					قدرته على شرح محتوى الدورة Efficiency of instructor / trainer in explaining course's topics and delivering information
					تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة Exercises & activities during course
					مدى تعاونه مع المُتدرِّبين Instructor was cooperative with trainees
					إلمام المدرب بمواضيع البرنامج Instructor awareness about the program topics
					قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل. Instructor was encouraging participants to interact

Second: Instructor Evaluation ثانيًا: تقييم المحاضر

Third: Training Program Evaluation ثالثًا: تقييم البرنامج التَّدريبيّ					
ضعيف Weak	جيد Good	ممتاز Excellent	جيد جدًا V. Good	ممتاز Excellent	Description البيان
					التجهيزات والوسائل المستخدمة Equipment and facilities used
					تحقيق أهداف البرنامج The objectives of this training session were clear
					محتوى المادة العلمية كان مفيد The subject/material covered was usefull
					مدة البرنامج Program Duration
					مستوى تنظيم البرنامج التَّدريبيّ Training Organization level
					مكان البرنامج Training Venue
					توقيت البرنامج Training Time

أهم المعارف التي تم الحصول عليها: **The most important knowledge that has been obtained**

١.
٢.
٣.

أهم المهارات التي تم اكتسابها خلال المشاركة في البرنامج التَّدريبيّ:
The most important skills that have been gained through participation in the training program

١.
٢.
٣.

أهم المقترحات المناسبة لتطوير مجالات العمل: **The most appropriate suggestions for the development of areas of work**

١.
٢.
٣.

الاقتراحات والملاحظات: **Suggestions and Remarks**

....

....

التقييم العام للبرنامج **General Evaluation of the Training Program**

Weak ضعيف	Average متوسط	Good جيد	V. Good جيد جدًا	Excellent ممتاز
☐	☐	☐	☐	☐

Employee Signiture توقيع الموظف ....

Date التاريخ ....

ملاحظات:

- تُملأ هذه الاستمارة من قِبل المشارك.
- تُرسل مع التقرير ونسخة من شهادة البرنامج لقسم الشئون الإدارية (وحدة التدريب والتطوير الإداري).
- تُرسل بعد أسبوع من تسلُّم الاستمارة.

نموذج تقييم أثر تنفيذ برنامج تدريبي Training Feedback Form

Name:	الاســــــــم:
Job title:	المُسمَّى الوظيفي:
Company name:	الجهة التابعة لها:
Department:	الإدارة:
Sector:	القطاع:
Program name:	اسم البرنامج التَّدريبيّ:
Program holding date:	تاريخ انعقاد البرنامج:
Evaluation Date:	تاريخ التقييم:

ضعيف Weak	متوسط Avrage	جيد Good	جيد جدًا V. Good	ممتاز Excellent	Description البيان	ت S/N
					مدى رغبة الموظف في التطور The extent of the employee's desire to develop himself	1
					مدى تأثير البرنامج على أداء الموظف The impact of the program on employee performance	2
					مدى سعي الموظف لنقل المعرفة المتلقاة لزملائه Did the employee transfer knowledge to other colleagues?	3
					مدى وضوح تأثير البرنامج The clarity of the program's impact	4
					مدى ثبوت حاجة الموظف للبرنامج The extent of proven need for the employee program	5

Remarks ملاحظات:

....

....

....

....

....

....

Direct Supervisor Approval	اعتماد الرئيس المباشر
Name:	الاســـم:
Signature:	التوقيع:

تدريب المُدرِّبين

مفهوم التدريب:

يُعرَّف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتِّجاهات التي تجعله قادرًا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجيَّة له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها ".

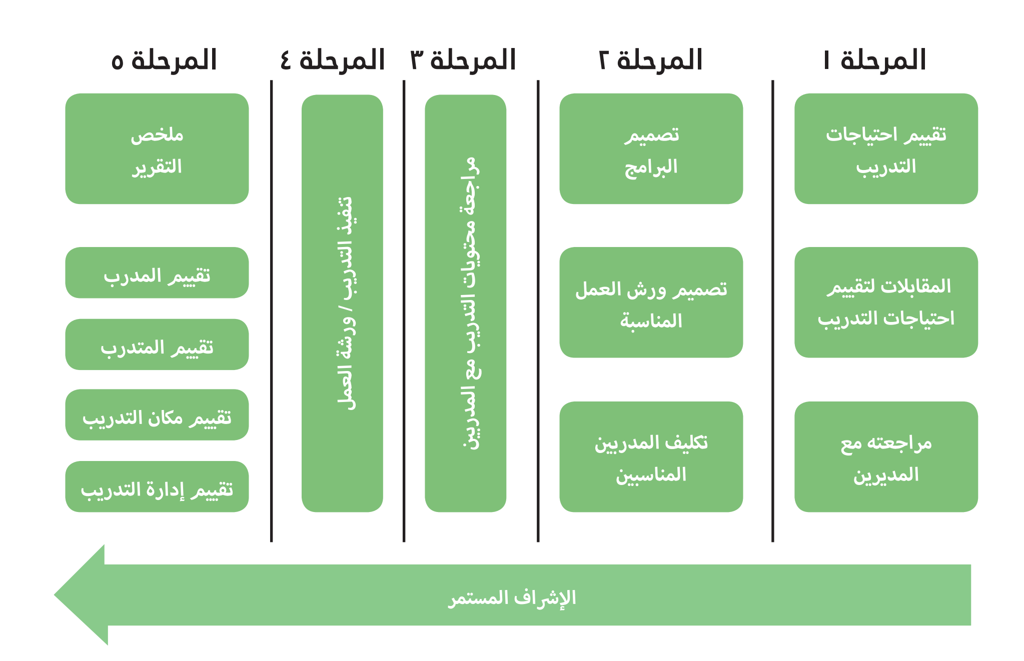
أهداف تدريب المُدرِّبين:

إعداد أفراد لديهم الخلفية والخبرات العملية الكافية للعمل كمدرب، مع إكسابهم المهارات التي تمكِّنهم من نقل المعلومات والخبرات إلى الآخرين بالأساليب التَّدريبيَّة الحديثة، وتبرز أهمية التدريب في سد فجوة الأداء بما يلبي الاحتياجات التَّدريبيَّة في المجالات المتعددة ويحقق الأهداف ويعمل على تحقيق التطور والنماء للأفراد والمؤسسات، فهو علم يُدرس ومهارة تُكتسب ومهارات النجاح للتنمية البشرية.

الفئة المُستهدَفة:

صُمِّمت هذه المادة لمسئولي التدريب والتطوير، وإدارات الموارد البشرية، والإدارات الأخرى، ومديري تطوير الموارد البشرية، والاستشاريين، وكل من له اهتمام بالتعلم والتدريب من منسوبي إدارة التدريب والتطوير والعاملين بجميع المستويات الإدارية: العليا والوسطى والإشرافية التي تعمل في مجال التدريب والتطوير؛ وكذلك المستويات التنفيذية العاملة والذين يقومون بالمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة التَّدريبيَّة بالمؤسسة.

دورة حياة التدريب خمس مراحل متداخلة؛ هي:



١. تقدير الاحتياجات التَّدريبيَّة.
٢. تصميم وتجهيز التدريب.
٣. مراجعة محتويات البرنامج التَّدْريبيّ.
٤. تنفيذ التدريب.
٥. متابعة وتقييم التدريب.

تقدير الاحتياجات التَّدريبيَّة:

الاحتياج التَّدريبيّ:

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتِّجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة؛ من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التَّدريبيّ عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتِّجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفية معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

أولًا : تقدير الاحتياج التَّدريبيّ:

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التَّدريبيَّة واتِّخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

- قياس مستوى القصور ومُعوِّقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التَّدريبيَّة يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

المعلومات المهمة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التَّدريبيَّة:

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التَّدريبيَّة.
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية،... إلخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- البحث عن الجهات التَّدريبيَّة.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

ثانيًا: تصميم المحتوَى التَّدريبيّ:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التَّدريبيّ، تُسمى هذه العملية "تصميم المحتوى التَّدريبيّ"، وهي خطوة مهمَّة جدًّا في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلُّم فعلي.

بشكل عام، فإن المحتوى التَّدريبيّ هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعملُّها، إذ إنه يشمل الموضوعات الرئيسة والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التَّدريبيّ:

- تحديد محتوى الدورة التَّدريبيَّة.
- تصنيف المحتوى التَّدريبيّ.
- ترتيب المحتوى التَّدريبيّ.
- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التَّدريبيّ.
- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التَّدريبيّ.

١. تحديد محتوى الدورة التَّدريبيَّة:

محتوى أية دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التَّدريبيَّة، وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

- هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التَّدريبيَّة؟
- هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التَّدريبيَّة للمتدرب؟
- هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟
- ما رأي المُدرِّبين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

٢. تصنيف المحتوَى التَّدريبيّ:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية وتخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات.

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

٣. ترتيب المحتوى التَّدريبيّ:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التَّدريبيّ. ويكون ذلك إلى حدٍّ ما وفقًا للترتيب المنطقي من وجهة نظر المُتدرِّب.

رابعًا: تنفيذ التدريب

إعداد خطة جلسة تدريبية:

خطة الجلسة التَّدريبيَّة هي الخطوط العريضة لما سيُقال ويُفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليلًا للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التَّدريبيَّة، حيث أنها توضح متى تُستخدم المُعينات التَّدريبيَّة، والزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المُتدرِّبون، وخطة الجلسة التَّدريبيَّة تجنِّب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع، وتساعده على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة.

مُكوِّنات خطة الجلسة:

- رقم الجلسة.
- عنوان الموضوع.
- الأهداف.
- النشاط.
- الزمن.
- أساليب التدريب.
- المعدات والأجهزة.
- البدائل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمُعِينات).
- معلومات عن الموضوع.

وضع خطة الجلسة:

وضع خطة الجلسة التَّدريبيَّة يتطلب القيام بست عمليات؛ هي:

١. جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع:

- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع واكتب كل ما تعرفه.
- ضع أسئلة يمكن أن تُوجَّه للمدرب.
- اجمع مواد تدريب تدعِّم المحتوَى.
- حدد المُعِينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة.

٢. تحديد المحتوى التَّدريبيّ:

عند تحديد المحتوى التَّدريبيّ لا بُدَّ من وضع الآتي في الاعتبار:

- من هو المتلقِّي؟
- ما الأهداف؟
- ما المدة الزمنية؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التَّدريبيّ إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

١. **الأولوية الأولى:** وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة، والتي إذا لم تُقدم لا يُفهم الموضوع بأية حال من الأحوال.
٢. **الأولوية الثانية:** معلومات يُستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية، وهي تشمل المعلومات التي تساعد المُتدرِّبين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمِّق معارفهم فيه.
٣. **الأولوية الثالثة :** معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عَرَضية يمكن تقديمها إذا سنحت الفرصة والوقت، وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة.

٣. تنظيم المحتوَى التَّدريبيّ للجلسة بشكل متسلسل:

بعد تحديد المحتوى التَّدريبيّ للجلسة، يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع عادة الأنماط التالية:

- من العام إلى الخاص.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظريّ إلى العمليّ.
- من السهل إلى المعقد.
- التسلسل الزمنيّ.

ومن ثَمَّ يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل:

- التمهيد.
- المقدمة.
- لُبُّ الموضوع.
- تلخيص النقاط الرئيسة، ثم الختام.

خامسًا: متابعة وتقييم التدريب

الهــدف: أن يكون المُتدرِّب بنهاية الجلسة قادرًا على:

- التعرُّف على مفهوم المتابعة والتقييم للتدريب.
- توضيح أهمية المتابعة والتقييم للمُدرِّبين والمُتدرِّبين.
- التعرُّف على طُرُق تقييم التدريب.

متابعة التدريب:

تُعرف بأنها عملية مستمرة يُقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أية مُعوِّقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائيّ، وقد يكون التدخل أحيانًا للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

تقييم التدريب:

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التَّدريبيّ لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة؛ حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة. من الخبرات السابقة ننصح رؤساء ومديري المؤسسات ألَّا يتوقعوا أن يزيد استيعاب الفرد من التدريب بشكل عام على ٧٥٪ من المواد التَّدريبيَّة لتطبيقها. هذا هو العائد على الاستثمار المتوقع حدوثه ليس أكثر.

أهداف متابعة وتقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التَّدريبيَّة في تحقيق أهدافها، سواء من حيث التخطيط أم التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة إلى المتدربين، ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمُتدرِّبين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المُتدرِّبين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدرَّبوا عليه.
- التأكد من كفاءة المُدرِّبين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.

مراحل متابعة وتقييم المُتدرِّبين:

تتم متابعة وتقييم المُتدرِّبين على مراحل؛ وهي:

١. **تقييم المُتدرِّبين قبل تنفيذ البرنامج التَّدريبيّ:**

الغرض من تقييم المُتدرِّبين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيُقدم إلى المُتدرِّبين المحتاجين إليه، وأنهم فعلًا تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

٢. **متابعة وتقييم المُتدرِّبين أثناء البرنامج التَّدريبيّ:**

◊ ملاحظة المُتدرِّبين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم لتتبُّع المواد التَّدريبيَّة، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.
◊ ملاحظة تقدم المُتدرِّبين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

٣. **متابعة المُتدرِّبين بعد التدريب؛ وذلك من خلال:**

◊ معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقَّوْه من تدريب سابق.
◊ معرفة المعارف والمهارات والاتِّجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
◊ معرفة الاحتياجات المستقبليَّة.

طرق تقييم التدريب:

- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التَّدريبيّ.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المُتدرِّب.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.

ملاحظات

ملاحظات


COIN
صناعات تنافسية